GUIDE DU PARTENARIAT

Rédigé par Flo Frank et Anne Smith

GUIDE DU PARTENARIAT

Ce projet a vu le jour grâce à l'appui de l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail de Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

Des exemplaires du présent guide de même que le Manuel de l'animateur connexe, en français et en anglais, sont accessibles sur le site Web Internet de DRHC au http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml

Pour de plus amples informations ou pour obtenir des exemplaires, vous pouvez également communiquer avec :

Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail
Développement des ressources humaines Canada
5e étage, Place du Portage IV
140, Promenade du Portage
Hull (Québec) K1A 0J9

Téléphone : (819) 953-7414
Télécopieur : (819) 997-5163
Courriel : learning-apprentissage.lmld-apmt@hrdc-DRHC.gc.ca

Auteure : Flo Frank
a/s de Common Ground Consulting Inc.
C.P. 39, Meacham (Saskatchewan) S0K 2V0
Téléphone : (306) 376-2220
Courrier électronique : flofrank@sk.sympatico.ca

Auteure : Anne Smith
a/s de J. A. Smith Consulting Ltd.
10934 - 66e avenue, Edmonton (Alberta) T6H 1Y2
Téléphone : (780) 437-6749
Courrier électronique : jasmith@compusmart.ab.ca

©Ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 2000
No de cat. MP43-373/1-2000F
ISBN : 0-662-84632-X

REMERCIEMENTS

La première édition du présent guide a été rédigée avec l'aide et les renseignements fournis par les personnes suivantes.

Membres du groupe de consultation qui ont donné des conseils au sujet de la présentation et du contenu : Viviane Côté, On-Site/À la source, Energy Pathway Inc., Ottawa (Ontario); Sandra Dobrowolsky, ONESTeP (Ontario Network of Employment Skills Training Projects), Toronto (Ontario); Bryan Hiebert, Canadian Career Development Foundation et Université de Calgary, Calgary (Alberta); Francis Reid, Prince Edward Island Construction Association, Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard); Yale Sharp, SCCA, Project Restart et Collège universitaire Kwantlen, Surrey (Colombie-Britannique)

Les employés de DRHC suivants qui étaient membres du groupe de consultation : Gary Burnikell, Centre des ressources humaines, Powell River (Colombie-Britannique); Ken Donnelly, administration centrale, DRHC; Carol Evoy, administration centrale, DRHC; Glenda Green, région du Nouveau-Brunswick, DRHC; Susan Kennedy, région de l'Ontario, DRHC; Daniel Laurendeau, région du Québec, DRHC; Danny Lega, administration centrale, DRHC; Kurt Lutes, région de la Nouvelle-Écosse, DRHC; Sheila Phillips, région de l'Ontario, DRHC; Deborah Welch, région de l'Alberta et des T.N.-O., DRHC.

Un grand merci en particulier à Brad McPhee, de la Colombie-Britannique, pour ses efforts et son concours exceptionnels, ainsi qu'au First Nations Development Institute, Virginie (États-Unis) et à Andrew Smith, de By Agreement Ltd., Saskatoon (Saskatchewan), pour leur contribution.

Ley Ward de Meacham (Saskatchewan) et Heather Featherstone de Saskatoon (Saskatchewan) ont fourni le soutien administratif et technique.

Janet Hollingsworth, Unité de l'apprentissage et du perfectionnement lié au marché du travail, DRHC, administration centrale, a élaboré l'outil d'autoévaluation offert pour appuyer le présent guide.

Merci à Ruth McKay, de l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail, qui s'est chargée de l'important travail de révision de la deuxième édition.

Merci également à Ken King, Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail, DRHC, administration centrale, pour la gestion de projet et la coordination des deux éditions du présent guide.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

SECTION 1 : QU'EST-CE QU'UN PARTENARIAT? 5

Le partenariat : ce qu'il n'est pas 6
Pourquoi un partenariat et rien d'autre? 6
Structures et fonctions des partenariats 8
Degrés de participation 9

SECTION 2 : PRÉPARATION D'UN PARTENARIAT 11

Conditions qui appuient les partenariats efficaces 11
Avoir des préoccupations ou des intérêts communs 11
Comprendre le contexte de votre partenariat 13
Prendre en considération les partenaires possibles 14
Les gens à l'extérieur du partenariat 15
Comprendre ce que suppose un partenariat 15
Pouvoir 15
Intérêt personnel 16
Ressources 16
Être prêt à faire les choses différemment 16
Y a-t-il des conditions qui appuient un partenariat? 17
Évaluation personnelle, organisationnelle et communautaire 18
Auto-évaluation 18
Évaluation de l'organisation 19
Évaluation de la collectivité 20
Passer du stade préliminaire à l'engagement — Leadership 21
Communication 22

SECTION 3 : PROCESSUS DE PARTENARIAT 25

Créer des partenariats efficaces 25
Stade 1 : Élaboration initiale 26
Création d'une vision du partenariat 26

Fixer des buts pour le partenariat 27
Comprendre la situation actuelle 28
Confirmer l'engagement envers le partenariat 28
Choisir les partenaires 29
Comprendre les répercussions du partenariat 30
Stade 2 : Réaliser le partenariat 32
Élaborer des plans d'action pour les buts du partenariat 32
Ressources 35
Rôles et responsabilités 35
Mise en valeur des capacités 37
Stade 3 : Évaluation et établissement des orientations futures 40
Évaluation 40
Déterminer les orientations futures 41
Révision, renouvellement et clôture 43

SECTION 4 : CONNAISSANCES, ATTITUDES ET COMPÉTENCES 47
Connaissances 47
Attitude 47
Compétences 48
Gestion de partenariats 49
Compétences en matière de négociation 49
Compétences liées aux approches de groupe et à la formation d'équipes 49
Compétences en matière de planification 50
Compétences en matière d'évaluation 50
Résolution de problèmes et de conflits 50
Gestion du temps 51
Gestion financière 51
Gestion de l'aide extérieure 52
Compétences liées au recrutement de bénévoles et au travail avec ceux-ci 53
Maîtrise du stress et gestion des changements 53
Compétences particulières en matière de partenariats communautaires 55
Les partenariats forment un milieu d'apprentissage 55
Plans de formation 57

SECTION 5 : GUIDE DE DÉPANNAGE ET AIDE 61
Les dix problèmes et solutions les plus courants 61
1. Animation et leadership 62
2. Motivation 62
3. Gestion du changement 63
4. Conclusion de bonnes ententes 64
5. Marketing et promotion 64
6. Reconnaissance et célébration 65
7. Maintenir le cap 65
8. Poser des questions et écouter 66
9. Tenir des réunions efficaces 67
10. Épuisement professionnel 69
Règlement de conflit 69

SECTION 6 : TYPES DE PARTENARIATS 73
Partenariats communautaires 73
Comprendre le contexte communautaire 73
Les membres non résidents de partenariats orientés vers la collectivité 75
Membres résidents des partenariats communautaires 76
Partenariats ruraux, nordiques et urbains 76
Les partenariats avec les pouvoirs publics 77
Partenariats régionaux ou nationaux 78

CONCLUSION 81

INTRODUCTION*

Les partenariats solides et durables ne sont pas le fruit d'une génération spontanée. Il faut qu'ils soient compris, correctement mis au point et bien entretenus. Nous avons besoin de compétences, de connaissances et d'expérience lorsque nous réunissons des gens pour former des partenariats utiles et productifs. Bon nombre d'entre nous entretiennent des doutes sur l'un ou l'autre des divers aspects des partenariats, et, dans le cas contraire, peut-être ne sommes-nous pas capables de partager efficacement nos connaissances avec autrui. Le présent ouvrage vise à aider les gens à se renseigner davantage à propos de la nature des partenariats et à présenter des suggestions quant à la manière d'y participer efficacement.

Même si le présent guide met l'accent sur les partenariats communautaires, les renseignements et les processus s'appliquent à la plupart des efforts de partenariat. Ils deviennent distincts lorsqu'ils rendent leurs modalités officielles, notamment par l'entremise de divers mécanismes comme des ententes informelles, des protocoles ou des lettres d'entente, des accords officiels ou des structures juridiques traditionnelles. Il est essentiel que tous les partenaires réalisent bien au préalable ce que suppose leur engagement. Comme les partenariats peuvent lier les parties sans accord écrit, les futurs partenaires devraient obtenir des conseils juridiques au moment où ils s'engagent à unir leurs forces ou à partager des ressources.

Les partenariats ne sont pas nouveaux; ils existent depuis très longtemps. Ce qui est nouveau, c'est l'importance qu'ils ont prise dans des aspects de notre vie qui sont si différents les uns des autres. Depuis les services communautaires jusqu'aux initiatives en matière d'emploi et d'économie, des groupes qui, autrement, ne mettraient pas leurs ressources en commun s'unissent pour former des partenariats. Ils estiment au fond qu'il est plus efficace de travailler de concert que dans l'isolement. Voilà une attitude qu'adoptent les organisations qui doivent prendre en considération ou faire se conjuguer une vaste gamme d'intérêts, de même que celles qui n'ont qu'une seule cause à servir. Les partenariats sont en train de devenir un moyen logique et populaire d'entreprendre des actions — particulièrement lorsque celles-ci contribuent au mieux-être de nos collectivités ou viennent en aide à ceux qui en font partie.

Pourquoi le présent guide a-t-il été conçu?

Le présent guide a été créé par l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Il vise à appuyer l'élaboration de partenariats selon la compréhension la plus courante. On reconnaît que les partenariats sont importants pour mettre en valeur les capacités de la collectivité et entreprendre des activités de développement communautaire.

Même si le présent guide a été financé par le gouvernement, il a été conçu non pas à titre de programme obligatoire pour ceux qui participent à des partenariats financés par le gouvernement, mais bien à titre de référence.

* Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

À qui s'adresse le present guide

Le contenu du présent ouvrage se fonde sur les connaissances et l'expérience de nombreuses personnes qui ont été associées directement à des partenariats, à un processus de transition dans une organisation ou au développement des collectivités. En tant que guide, il s'adresse principalement à ceux qui s'intéressent aux partenariats, mais qui ne connaissent pas de façon approfondie le concept, le processus ou les ressources offertes dans l'ensemble du Canada. Il met l'accent sur les discussions au sein d'un partenariat et la structure à l'aide de laquelle les partenariats peuvent fonctionner.

Pour ceux qui possédaient des connaissances sur le sujet et (ou) de l'expérience dans le domaine, le présent guide permet d'approfondir les connaissances sur le partenariat et de passer en revue les principes de base du processus de partenariat.

À quoi servira le présent guide

Le présent guide vise à susciter, raviver ou réaffirmer votre intérêt envers les partenariats. Pour ce faire, on offre des renseignements et des outils pour faciliter une compréhension commune et les approches appropriées. Le présent guide vise à fournir des renseignements, des conseils et des questions au sujet de principes de base des partenariats, qui peuvent s'appliquer à votre situation.

À la lecture du présent guide, vous devriez être en mesure :

- de définir le terme partenariat;
- d'examiner les conditions qui appuient les partenariats;
- d'expliquer le processus de partenariat;
- d'expliquer les compétences et les connaissances nécessaires à l'efficacité des partenariats;
- de cerner les principaux problèmes auxquels font face les partenariats; et
- d'expliquer comment l'expérience nous permet d'éviter ces problèmes.

À quoi le présent guide ne servira pas

Le présent guide ne fournira pas tout ce que vous aurez besoin de savoir pour créer des partenariats. Si vous êtes intéressé à en apprendre davantage sur le sujet, vous devriez chercher d'autres ressources et discuter avec des gens qui possèdent de l'expérience dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de partenariats.

Contenu du présent guide

Voici le contenu du présent guide :

la **section 1** définit ce qu'est un partenariat et ce qu'il n'est pas;

la **section 2** indique les conditions qui appuient les partenariats et donne des exemples d'outils d'évaluation;

la **section 3** décrit le processus de partenariat et la façon de l'appliquer;

la **section 4** porte sur les connaissances, les attitudes et les compétences nécessaires pour entreprendre un partenariat;

la **section 5** examine les questions et les préoccupations communes et fournit les solutions possibles; et

la **section 6** décrit les caractéristiques de diverses méthodes de partenariat.

Chaque section se termine par les « leçons à tirer » et les « points à considérer ».

Les « leçons à tirer » fournissent un résumé des divers aspects de chaque section.

Les « points à considérer » fournissent des questions sur les renseignements qui ont été fournis dans chaque section. Les questions visent à inciter les participants à réfléchir sur ce qu'ils ont lu et ce qui s'applique à leur situation. Ces questions peuvent également être utilisées pour entamer une discussion.

De plus, vous trouverez des histoires fondées sur des expériences de partenariats dans l'ensemble du Canada. On y dépeint diverses situations qui sont brèves et directes. Afin qu'elles demeurent brèves et simples, on ne fournit que très peu de contexte.

Le *Manuel de l'animateur* a été conçu et est offert par Développement des ressources humaines Canada. Il s'agit d'un outil qui vise à faire avancer l'apprentissage et à orienter le débat sur les partenariats et il est fondé sur le contenu du présent guide. Vous pouvez en obtenir un exemplaire auprès de DRHC à l'adresse indiquée dans le plat intérieur du présent guide.

SECTION 1 :
QU'EST-CE QU'UN PARTNENARIAT?

Cette section du présent guide décrit ce qu'est un partenariat et ce qu'il n'est pas. Elle fournit également un aperçu des diverses fonctions du partenariat et du degré de participation.

On définit un partenariat comme étant une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour faire quelque chose ensemble. Les partenariats concernent les gens qui travaillent ensemble dans une relation qui leur procure des avantages communs et qui leur permet de faire ensemble des choses qu'ils ne pourraient accomplir seuls.

Le partenariat suppose le partage des ressources, du travail, des risques, des responsabilités, de la prise de décisions, des pouvoirs, des avantages et des fardeaux. Il devrait ajouter de la valeur aux situations, aux services et aux produits respectifs de chaque partenaire. Les partenariats sont une relation de compromis. Les partenariats sont donc fondés sur des responsabilités identifiables, des droits communs et des obligations et souvent sur la légalité, la régie partagée et la réglementation. Lorsque l'on crée des partenariats, on cherche à réunir les bonnes personnes au bon moment pour faire ce qu'il faut ensemble.

Un véritable partenariat (dans le sens le plus strict du terme) établit une relation officielle entre des partenaires. Normalement, les partenaires ont leur propre identité à l'extérieur du partenariat et sont responsables de façon indépendante envers les autres ainsi qu'envers le partenariat. Les parties prennent des mesures ou concluent des transactions lorsque chacune d'entre elles s'attend à en bénéficier et convient de partager les risques.

Concrètement, un partenariat est une entente en vertu de laquelle les parties accomplissent ensemble quelque chose qui profitera à tous.

De nombreux avantages encouragent la création d'un partenariat. Il permet entre autres de trouver des solutions créatrices, d'élargir la diversité, d'envisager des approches holistiques et d'améliorer le rendement de nos diverses activités. Les partenariats se fondent sur ce qui a déjà été entrepris et permettent d'éviter le chevauchement ou la fragmentation. Évidemment, le partenariat peut également comporter aussi certains inconvénients. Ainsi, les conflits de valeurs ou d'intérêts, l'impression que l'autre jouit d'un avantage injuste, la crainte du changement et les questions relatives aux mouvements de pouvoirs, à l'influence ou au statut peuvent entraîner des problèmes.

Les partenariats peuvent être d'une durée et d'une complexité variables. Ils peuvent être mis sur pied pour quantité de raisons et d'objectifs; ils présentent toutefois certaines ressemblances :

- le partage de l'autorité;
- l'investissement commun de ressources;
- l'existence d'avantages pour chacune des parties;
- le partage des risques, des responsabilités et de l'obligation de rendre compte.

Les partenariats doivent être souples, faciles à comprendre et offrir un cadre de travail agréable, même s'ils exigent souvent une entente officielle ou formelle quelconque. Habituellement, cette entente a pour but non pas d'imposer des exigences juridiques, mais plutôt de faire en sorte que toutes les parties concernées sachent :

- quel est l'objet du partenariat;
- qui fait quoi;
- quels sont les résultats escomptés.

Le partenariat : ce qu'il n'est pas

La définition de partenariat porte jusqu'à un certain point à confusion. Même s'il s'agit simplement d'une désignation, il n'y a pas de véritable partenariat généralement :

- s'il n'y a simplement qu'un rassemblement de personnes qui veulent accomplir des choses;
- s'il existe une motivation secrète;
- s'il y a entente en apparence, alors que, dans les faits, les intentions diffèrent beaucoup;
- s'il ne s'agit que d'un geste symbolique ou si le partenariat a été constitué uniquement pour les apparences;
- si une personne détient tout le pouvoir et (ou) qu'elle dirige le processus;
- s'il n'y a pas de partage des risques, des responsabilités, des avantages et de l'obligation de rendre des comptes.

Pourquoi un partenariat et rien d'autre?

Habituellement, les partenariats sont suscités par un catalyseur. Il peut s'agir d'une possibilité qui se présente ou d'une demande, ou même d'une crise quelconque. Les partenariats représentent un défi et la possibilité d'être plus que la simple somme des personnes qui travaillent ensemble. Ils offrent une approche efficace et pratique pour résoudre des problèmes, saisir des occasions ou planifier des résultats. Les partenariats peuvent, s'ils sont conçus correctement, permettre aux gens et aux systèmes de s'améliorer.

Les gens concluent des partenariats parce qu'ils veulent :

- trouver des solutions à des problèmes complexes;
- faire de l'argent ou partager des ressources;
- combiner leurs efforts pour tirer profit des possibilités;
- ajouter de la valeur aux produits, aux services, aux programmes ou aux activités;
- accroître la capacité de pression politique, l'influence, la crédibilité ou améliorer le standing;
- faire plus ou mieux avec moins, grâce au partage des coûts, ou des compétences;
- intégrer des idées, des activités et des buts avec ceux d'autres groupes;
- amenuiser les problèmes de fonctionnement ou de gestion;
- permettre de poursuivre des activités avec moins de ressources;
- attirer des gens possédant une expertise, des connaissances spécialisées ou de l'expérience.
- faire bon usage de la mise en commun des connaissances, du savoir-faire et des idées;
- éliminer le double emploi ou le chevauchement entre des groupes semblables.

Les partenariats ont leurs avantages et leurs inconvénients, mais lorsque ce concept est bien accueilli, les avantages sont largement supérieurs aux inconvénients. On trouvera ci-dessous un aperçu des opinions exprimées par des groupes communautaires des quatre coins du Canada quant aux avantages et aux inconvénients des partenariats.

Quelques avantages

- Les perspectives différentes qui s'expriment dans les partenariats engendrent des solutions créatrices.
- Les partenariats permettent d'accroître les profits ou les marges de profit, de créer des emplois ou des possibilités de formation et d'augmenter la richesse.
- Les partenariats améliorent souvent les relations entre différents groupes et ils permettent à un plus grand nombre de personnes de « participer » et de se sentir responsables.
- La croissance des collectivités est plus vigoureuse grâce à la participation et à l'inclusion d'un grand nombre de personnes, et les partenariats constituent un bon moyen de tirer parti des points forts et de développer les activités existantes.
- Les partenariats constituent parfois une bonne réponse aux exigences du financement et des programmes, étant donné qu'ils peuvent être conçus dans le but d'utiliser des ressources limitées de manière efficace.
- Les partenariats ont tendance à susciter des approches holistiques aux problèmes des collectivités ou des organisations, par l'entremise de discussions et du partage de solutions.
- Les partenariats peuvent encourager, améliorer ou accroître la communication.
- Ils font souvent appel à des gens et à des organisations qui, autrement, ne participeraient pas.
- Les partenariats peuvent être un moyen puissant d'appuyer le changement et la transition.

Quelques inconvénients

- Comme les gens n'ont pas tous les mêmes valeurs ni les mêmes intérêts, il peut être difficile pour eux de s'entendre sur les buts.
- Les partenaires peuvent subir des pertes financières.
- La plupart de partenariats comportent des conflits internes d'une nature ou d'une autre, et les gens peuvent ne pas avoir la formation voulue pour cerner les problèmes et résoudre les conflits.
- Il peut y avoir des différences de pouvoir ou de statut qui peuvent poser problème entre les partenaires.
- Dans certains partenariats, on ne trouve pas l'engagement nécessaire de demeurer ensemble dans l'épreuve.
- Les diverses personnes ou organisations concernées peuvent avoir des niveaux d'autorité et des processus d'approbation différents.
- La fusion de « cultures organisationnelles » différentes n'est pas facile.
- Les budgets diminuent parfois lorsqu'ils sont mis en commun.
- La technologie, bien qu'elle soit de pointe, est rarement compatible entre les groupes.
- Les partenaires ne sont pas toujours choisis avec soin, et il est difficile de se dissocier d'eux.

Structures et fonctions des partenariats

Il existe de nombreux exemples où le regroupement des forces et des talents au sein d'une collectivité, d'une organisation ou d'une industrie ou encore entre gouvernements a produit des résultats spectaculaires. Même si des groupes conjuguent leurs efforts pour lancer des activités et des projets passionnants, dont certains déboucheront sur des partenariats, bon nombre ne respectent pas les fonctions et les structures fondamentales d'un partenariat.

Comme ces notions sont souvent nouvelles pour certains, voire l'ensemble des partenaires, il est important de discuter de la fonction du partenariat et de déterminer si les activités de partenariat exigeront une structure officielle.

Fonction

De toute évidence, les fonctions, d'un partenariat à l'autre, peuvent être bien différentes, même si elles font des choses semblables. Les fonctions portent sur le but général du partenariat et la meilleure façon d'obtenir les résultats escomptés.

Les modèles suivants décrivent la plupart des fonctions des partenariats communautaires :

- **Consultation ou conseils** — exemple : les partenariats mis sur pied pour obtenir l'avis du public au sujet du changement ou pour recueillir des idées à propos des politiques futures.
- **Contribution** — exemple : les partenariats mis sur pied pour appuyer le travail d'une collectivité ou d'une organisation communautaire; toutefois, les bailleurs de fonds fixent les objectifs, et les partenaires peuvent y souscrire ou non.
- **Fonctionnement** — les partenariats mis sur pied pour déterminer l'orientation stratégique d'un produit ou d'un service; toutefois, la mise en œuvre opérationnelle du produit ou du service est entreprise par un partenaire.
- **Collaboration** — exemple : les partenariats mis sur pied dans le but de partager les ressources, les risques et la prise de décisions. C'est le type que l'on trouve le plus souvent dans les partenariats établis au niveau de la collectivité et celui sur lequel porte le présent guide.

Structure

Il existe des structures différentes à des fins différentes, et chaque partie déterminera quelle structure convient le mieux à sa fonction particulière. On peut demander des conseils juridiques pour déterminer les diverses options et conséquences des structures prises en considération.

Certains partenariats peuvent choisir d'être structurés en société en commandite, qui vivent principalement de la recherche de nouveaux clients et de profits, tandis que d'autres peuvent préférer les partenariats moins officiels que la collectivité et leurs organismes choisissent habituellement. Par exemple, des partenariats consultatifs servent souvent à une fin liée expressément à une question ou un sujet particulier et ne concernent pas vraiment les revenus, la propriété ou la responsabilité juridique. D'autres partenariats peuvent avoir un but lucratif et auront besoin d'une structure qui ressemble à celle des entreprises ou de l'industrie.

Voici trois facteurs importants qui influencent la structure du partenariat :

- le degré de risque auquel est exposé le public;
- le montant et la méthode de génération des revenus;
- la propriété ou les aspects juridiques des profits ou des pertes.

En règle générale, plus il y a de revenu généré, plus il sera nécessaire d'adopter une structure et une approche juridique. Lorsqu'il est question de droits d'auteur, de propriété intellectuelle, de profits et de pertes ou de responsabilité juridique, il est préférable d'obtenir des conseils juridiques et de discuter de la fonction et de la structure du partenariat.

Degrés de participation

L'un des points forts des partenariats communautaires est que chaque partenaire ou entité a habituellement une identité clairement distincte à l'extérieur du partenariat. La fonction et la structure du partenariat détermineront le temps et les efforts que devra consacrer chaque partenaire. En fonction de ces points à prendre en considération, les partenaires éventuels choisiront ou non de contribuer leurs compétences et leurs ressources dans le partenariat.

Le temps et les compétences que fourniront les partenaires varieront d'un groupe à l'autre et d'une personne à l'autre. Peu importe les fonctions, la structure et les échéanciers, le plus souvent, le travail exigé par le partenariat s'ajoute au travail régulier des membres du groupe ou du partenariat.

Ces derniers ne participent pas toujours au même degré tout le temps. Certains peuvent être moins engagés à mesure que l'alliance évolue, alors que d'autres forment le noyau de partenaires qui sont toujours actifs. Le partenariat initial peut donner naissance à des sous-groupes, des comités ou des groupes de travail chargés d'assumer des fonctions particulières en plus de la gestion générale du partenariat.

Pour ne pas perdre son objectif de vue pendant que cela se produit, le groupe doit toujours garder à l'esprit la raison d'être du partenariat et avoir des attentes raisonnables à l'égard des gens dans cette situation particulière.

Leçons à tirer

- Une première étape essentielle de la création d'un partenariat est la création d'une entente partagée entre les partenaires éventuels au sujet de ce que constitue un partenariat et de ce qu'il n'est pas.
- On forme généralement des partenariats lorsqu'il est convenu que la collaboration produira de meilleurs résultats que le travail effectué séparément.
- La coopération ne constitue pas toujours un partenariat.
- Les partenariats suscitent un intérêt de plus en plus grand, et il existe de nombreuses histoires de réussite dont nous pouvons nous inspirer.
- Les partenariats sont très variés, allant d'activités de quartier de peu d'envergure à des entreprises à but lucratif ou fondées sur diverses structures complexes.
- Les partenariats ont diverses fonctions et structures, mais chaque partenaire éventuel devrait clairement comprendre la fonction en tant que telle et le but global visé, ainsi que l'engagement nécessaire.

Points à considérer

- Quelle est votre compréhension du terme partenariat?
- Pourquoi êtes-vous intéressé à créer un partenariat?
- Quelles sont les avantages ou les inconvénients de la création d'un partenariat?
- Quelle serait la fonction et la structure du partenariat?
- Y a-t-il des groupes ou des gens qui seraient des membres du partenariat possible et quel serait leur degré de participation?

SECTION 2 :
PRÉPARATION D'UN PARTENARIAT

La présente section examine les conditions et les ententes nécessaires pour jeter les fondements d'un partenariat efficace.

Conditions qui appuient les partenariats efficaces

Les partenariats supposent un choix intentionnel et représentent une façon de travailler avec d'autres vers un but commun. Il ne s'agit pas du seul moyen, et, dans certains cas, ce n'est pas le meilleur moyen. Vous devez prendre en considération cer tains facteurs importants lorsque vous examinez la faisabilité et l'opportunité de créer un partenariat.

Ces facteurs sont les suivants :

- avoir des préoccupations et des intérêts communs;
- comprendre le contexte de votre partenariat;
- comprendre ce que suppose un partenariat;
- accepter de faire les choses différemment.

Avant de commencer toutes les tâches que suppose la création d'un partenariat, explorez ces quatre facteurs pour déterminer si l'option de partenariat est le meilleur moyen d'accomplir ce que vous désirez réaliser.

Avoir des préoccupations ou des intérêts communs

Vous devez d'abord déterminer si d'autres gens partagent vos intérêts et préoccupations. Cette tâche peut être facile, car les partenariats découlent souvent d'autres relations. Dans ces cas-là, il existe déjà un certain degré de confiance ou de compréhension, et, par l'entremise de la relation comme telle, les préoccupations et les intérêts communs ont déjà été cernés. Par contre, vous pouvez ne pas avoir la possibilité de créer ce genre de liens et vous pouvez songer à créer un partenariat avec des gens qui ne croyaient pas partager de points communs.

Peu importe votre situation particulière, vous devez d'abord dresser la liste de ceux qui pourraient être intéressés ou qui peuvent vouloir collaborer pour saisir des occasions particulières ou relever certains défis. Les organisations et les individus que vous avez relevés peuvent être très différents. Le point commun est qu'il y a un intérêt partagé à l'égard d'une possibilité, d'une question ou d'une activité.

Votre liste initiale ne doit pas être nécessairement longue. Vous devez simplement voir s'il vaut la peine de discuter de certains intérêts communs et d'aller de l'avant. On peut utiliser divers moyens pour juger les situations, par exemple :

- téléphoner à des gens clés pour déterminer s'ils sont intéressés;
- avoir des conversations formelles avec des partenaires possibles pendant une pause café ou à l'heure du lunch;
- assurer le suivi des idées et des questions soulevées pendant d'autres activités;
- rassembler un groupe de remue-méninges, de réflexion ou de discussion.

N'oubliez pas que vous avez encore beaucoup de chemin à faire avant de décider si vous voulez créer un partenariat ou déterminer l'objectif particulier d'un partenariat, le cas échéant. Vous vous contentez, à ce moment-ci, de simplement vérifier s'il y a un point commun et si l'idée de la collaboration suscite de l'intérêt. Vous pouvez trouver, par l'entremise de vos contacts initiaux,

- qu'il y a d'autres gens clés à qui vous voulez parler d'un partenariat éventuel;
- que quelqu'un d'autre a entamé le processus ou pris des mesures sur le même sujet;
- que la création d'un partenariat suscite peu d'intérêt à ce moment-ci.

Si, toutefois, la collaboration suscite de l'intérêt, vous pouvez commencer à vérifier si le partenariat représente le bon moyen de mener à bien vos efforts.

LES PERSONNES DANS LES PARTENARIATS

Nous avons tendance à choisir les membres d'un partenariat parmi les personnes que nous connaissons, dont nous avons entendu parler ou dont nous connaissons les ressources. Il n'y a rien de mal à cela, mais il existe d'autres critères à prendre en considération.

Voici quelques points à considérer en ce qui concerne le recrutement des membres :

- Invitez des gens de secteurs différents possédant des expériences, des aptitudes et des intérêts différents. Évitez autant que possible de faire travailler ensemble des gens issus du même genre de milieu (par exemple, des représentants d'organisations sans but lucratif avec des représentants d'organisations sans but lucratif, des gens d'affaires avec des gens d'affaires, des fonctionnaires avec des fonctionnaires). La diversité des cultures, des valeurs et des approches contribue au dynamisme du partenariat.

- Faites participer des gens qui pourraient être des utilisateurs éventuels du produit ou du service ou qui seront directement affectés par les résultats : ils connaissent leurs besoins et leur participation au partenariat facilitera leur appropriation des résultats.

- Limitez le nombre de partenaires : s'ils sont trop nombreux, il sera impossible de passer aux actes. À l'inverse, si les groupes sont trop petits, ils se mettent facilement d'accord, mais ne sont généralement pas représentatifs. Un groupe de 10 à 15 personnes semble fonctionnel.

- Choisissez des gens qui sont convaincus de la valeur des partenariats et qui peuvent faire une contribution. Certains peuvent exercer des fonctions importantes ou sont connus. Ils peuvent être déjà trop occupés pour devenir des membres réguliers, mais leur participation ou leur soutien initial peut attirer le genre de personnes dont le partenariat a besoin.

- Il n'est ni bon ni mauvais d'associer des personnes de la même famille ou des amis proches, mais il faut être conscient du fait que ce genre de liens aura un effet sur le groupe. Par exemple, le travail du groupe peut être discuté en dehors du cadre du partenariat, et ceux qui ont des liens intimes peuvent évoluer à un rythme différent ou arriver à certaines conclusions sans que le groupe y contribue.

Comprendre le contexte de votre partenariat

Les partenariats ne sont pas créés en vase clos. Ils sont créés dans un contexte dynamique par des gens, des organisations et souvent des collectivités. Il est important que vous déterminiez si vous travaillez dans un milieu favorable lorsque vous examinez la possibilité de créer un partenariat. Tenez compte, par exemple, de ce qui est actuellement en cours pour répondre à la question ou à la possibilité sur laquelle vous voulez que votre partenariat se concentre, l'expérience des partenaires éventuels et les impressions d'autres personnes au sein de votre collectivité ou de votre organisation.

Avant de décider d'entreprendre un partenariat, vous devriez avoir une idée précise de ce qui est déjà en place concernant la possibilité ou les préoccupations que vous avez relevées. Votre partenariat devrait se fonder sur ce qui existe déjà et y ajouter de la valeur. Vous ne voulez pas nécessairement qu'il fasse concurrence à des activités existantes. Certains membres éventuels du partenariat peuvent demander une discussion très approfondie sur le sujet avant de s'engager. L'une ou l'autre des mesures suivantes peuvent aider à en arriver à cette compréhension :

- miser sur la connaissance des gens clés qui selon vous pourraient être des membres éventuels du partenariat;

- communiquer avec les ministères qui traitent de la question dans le cadre de leur mandat et trouver les activités auxquelles ils participent et les partenariats qu'ils peuvent avoir créés;

- communiquer avec un organisme de financement comme Centraide ou d'autres fondations pour voir s'ils sont au courant d'activités portant sur le sujet qui vous intéresse;

- communiquer avec des dirigeants du secteur privé qui pourraient être concernés par la question qui vous intéresse ou posséder de l'expertise à cet égard;
- aller à la bibliothèque pour vérifier s'il existe un répertoire des organismes communautaires qui pourrait vous aider à établir des contacts utiles;
- entreprendre une recherche sur la question à l'aide d'Internet.

La technique particulière que vous utiliserez dépendra de la question à traiter. Le processus ne doit pas être nécessairement lourd, car on ne doit pas nécessairement connaître tous les détails. Initialement, il suffit d'avoir une compréhension générale de ce qui est déjà en cours pour que l'on puisse décider si le partenariat constitue la meilleure approche.

Prendre en considération les partenaires possibles

Les gens possèdent différentes valeurs et convictions qu'ils apportent avec eux dans les partenariats. Comme les discussions sur les valeurs et les croyances laissent souvent peu de place aux compromis, il est important de comprendre les croyances de chaque partenaire et de définir les valeurs du partenariat au début de la relation. Chaque individu a un ensemble de valeurs personnelles, dont certaines peuvent se refléter dans le partenariat. Par contre, il est rare que ces dernières soient le reflet direct de toutes les valeurs de toute personne au sein d'un groupe formant un partenariat.

Le fait d'avoir une histoire commune avec divers membres du partenariat influe sur le partenariat. Une expérience positive ou négative peut influer sur la nouvelle relation. Il est préférable de discuter des expériences antérieures, bonnes ou mauvaises avec des partenaires éventuels pour en tirer les meilleures leçons et éviter des expériences négatives. Il faut avoir, à cet égard, une attitude constructive pour informer les autres de toute relation de travail antérieure ou actuelle avec des personnes ou des organisations.

Pourquoi les gens forment-ils des partenariats?

Les gens n'hésitent pas à s'engager dans un partenariat et à continuer d'y participer :

- s'ils comprennent et appuient la cause ou les buts du partenariat;
- si le partenariat peut leur apporter quelque chose ou s'ils voient comment ils peuvent contribuer;
- s'ils ne doutent pas de la motivation de l'ensemble des membres;
- s'ils comprennent la façon dont leur organisation les soutiendra;
- s'ils s'estiment compétents et capables de faire le nécessaire;
- s'ils ont le temps, le désir et la volonté de participer.

Les gens hésitent souvent à s'associer à un partenariat :

- s'ils sont trop occupés;
- s'ils n'y trouvent pas suffisamment leur compte;
- s'ils doutent de la motivation de l'ensemble des membres;
- s'ils ont été parachutés sans soutien au sein du partenariat;
- s'ils estiment ne pas avoir les compétences voulues pour faire du bon travail;
- s'ils ne sont pas certains qu'il présente plus d'avantages que de risques.

Les gens à l'extérieur du partenariat

En raison de l'énergie que vous créez en formant un partenariat, vous devrez reconnaître que ce sur quoi porte le partenariat éventuel et la façon dont les autres le perçoivent peuvent être deux choses très différentes. Vous devrez prendre conscience du fait que des gens de l'extérieur du processus vont être intéressés et surveiller ce qui se passe dans les discussions des forces qui s'unissent au sein d'un partenariat. Leur perspective est différente de celle des participants. On peut éviter des perceptions négatives ou fausses en communiquant clairement et en intégrant les autres. Nous voulons être perçus de manière positive : là encore, c'est en étant capables de communiquer clairement et de faire participer les autres que nous y arriverons.

Comprendre ce que suppose un partenariat

Les partenariats ne conviennent pas à tous et ne représentent pas toujours le meilleur moyen d'accomplir ce qui doit être fait. Une compréhension commune de ce qu'on entend par partenariat et de ce qu'il peut et ne peut pas faire est très importante. Comme les partenariats comprennent presque toujours une propriété, une responsabilité et une prise de décisions partagée, ceux qui songent à former un partenariat doivent absolument comprendre les paramètres de chacun de ces aspects.

Le terme partenariat est souvent utilisé pour décrire toute une gamme d'efforts et d'activités de collaboration. Si vous avez cerné un groupe de gens intéressés à travailler ensemble, assurez-vous que tous comprennent de la même façon ce que suppose le partenariat.

En tant que groupe, vous devez déterminer ce qui suit :

- Jusqu'à quel point êtes-vous intéressés à travailler ensemble?
- Quel est l'accent sur lequel mise l'activité de partenariat?
- Y a-t-il une volonté de partage du pouvoir, du crédit et de la responsabilité?
- Les résultats prévus ou souhaités sont-ils clairs?
- Y a-t-il un intérêt à fournir des ressources dans le cadre du partenariat?

Pouvoir, intérêt personnel et ressources

Le pouvoir, l'intérêt personnel et les ressources représentent trois facteurs fondamentaux de la création d'un partenariat. Avant d'établir un partenariat, on doit comprendre qui possède le pouvoir ou à quel moment il y a un transfert; les intérêts personnels ou professionnels auxquels il faudra répondre et les ressources que l'on devra attribuer au partenariat.

Pouvoir

Le partenariat concerne l'exercice du pouvoir : le pouvoir individuel et le pouvoir collectif. Pour certains, le mot « pouvoir » a une connotation ou une signification péjorative et sous-entend le contrôle, la coercition ou l'abus d'influence. Certains pensent au pouvoir fondé sur le sexe, la race ou la position sociale. Mais le pouvoir comporte également un aspect très positif lorsqu'il désigne la force, la sagesse et la capacité. Nous devons reconnaître ce fait lorsque nous songeons à créer un partenariat. Un partenariat réussi apprécie et reconnaît ouvertement les divers pouvoirs que possède chaque personne ou organisation qui se joint au partenariat. Cette prise de conscience permet au partenariat de faire face aux problèmes ou aux conflits causés par l'usage du pouvoir.

Intérêt personnel

Les partenariats doivent servir et servent effectivement les intérêts personnels, qu'il s'agisse d'intérêts privés ou d'intérêts professionnels. On participe toujours parce qu'on y trouve un avantage. Le fait de savoir à l'avance quel est cet avantage et d'être capable d'en parler ouvertement aide à bâtir le partenariat. L'intérêt personnel est la motivation principale des gens : il convient donc d'en tenir compte. Les avantages que l'on peut retirer du partenariat varient. On peut vouloir être reconnu, rechercher des avantages financiers, se faire des relations, obtenir de l'avancement, se faire bien voir, exercer une influence ou être accepté. Il faut encourager les discussions portant sur la façon dont le partenariat sert nos intérêts personnels en même temps que ceux de l'organisation.

Si vous songez sérieusement à créer un partenariat, comme exercice utile, vous pourriez demander à chaque membre personne du partenariat pourquoi il désire être membre et ce qu'il espère réaliser pour lui-même ou l'organisation. Les réponses contribueront beaucoup à l'établissement d'un climat de confiance et de compréhension mutuelle.

Ressources

Tout le monde a des ressources, mais vouloir ou pouvoir les mettre à la disposition du partenariat est une autre question. Il arrive que les partenaires actuels ou les partenaires éventuels soient incapables de fournir les ressources nécessaires, quelles que soient les attentes. Il est important de s'assurer que les attentes sont raisonnables au sein d'un partenariat. Le temps, l'expertise et les fonds ne sont pas nécessairement mis à la disposition du partenariat au moment où il se forme et où les gens ont convenu d'en faire partie. Ces considérations doivent faire partie du débat sur la viabilité d'un partenariat éventuel. De cette façon, tout le monde sait exactement quelle sera la contribution en ressources et les ressources que le partenariat peut ou ne peut pas utiliser.

Être prêt à faire les choses différemment

La création d'un partenariat suppose le regroupement de personnes et d'organisations pour créer une nouvelle entité. Même si le partenariat sert simplement à officialiser une relation de travail existante ou regroupe des gens à une fin différente, la création et le maintien d'un partenariat représente un défi à relever. De toute évidence, il y aura de nouvelles relations de travail et de nouvelles façons de fonctionner. On peut prévoir certains changements, mais d'autres évolueront avec le partenariat et n'auront pas été prévus.

Le partage du pouvoir, des risques et du crédit est facile à comprendre en théorie, mais, en pratique, c'est une toute autre affaire. Travailler en partenariat nous force souvent à revoir nos propres suppositions de la façon dont les choses devraient être accomplies. Il est très important pour la viabilité du partenariat de garder un esprit ouvert face aux changements qui se produiront et face à ceux qui exigeront que les choses soient faites différemment. La création d'un partenariat n'est pas « la routine habituelle ». Vous devez vous engager à collaborer avec d'autres, selon une approche et une structure différentes, pour réaliser un but commun.

Y a-t-il des conditions qui appuient un partenariat?

Les facteurs décrits ci-dessus portent sur les conditions qui appuient un partenariat efficace. Avant de songer sérieusement à créer un partenariat, vous devez déterminer si ces facteurs sont en place. Pour déterminer à quel point votre partenariat est prêt, vous devez recueillir suffisamment de renseignements pour répondre aux questions suivantes :

- Y a-t-il un groupe identifiable de personnes ou d'organisations ayant une préoccupation ou un intérêt communs?
- Est-ce que ces gens sont intéressés à travailler ensemble et en mesure de le faire?
- Croyez-vous que les membres éventuels du partenariat ont une compréhension commune de ce qu'est un partenariat et de ce qu'il n'est pas?
- Le partenariat procurera-t-il un avantage et ajoutera-t-il une valeur réelle à des activités existantes au sein de la collectivité?
- Y a-t-il des membres éventuels du partenariat qui sont prêts à changer ou à faire les choses différemment?

Si vous répondez par l'affirmative à toutes les questions ci-dessus, les facteurs qui appuieront le partenariat sont en place, et vous devrez ensuite évaluer dans quelle mesure vous et votre organisation êtes prêts à créer un partenariat et dans quelle mesure la collectivité au sein de laquelle le partenariat exercera ses activités est prête. Les sections suivantes portent sur ces questions.

Par contre, si vous avez répondu par la négative à certaines questions posées ci-dessus, vous devrez vous demander sérieusement :

- si la structure du partenariat convient à ce moment-ci;
- si, en tant que personne ou organisation, vous voulez consacrer du temps et de l'énergie pour renforcer le milieu du partenariat.

N'oubliez pas que les partenaires éventuels peuvent n'avoir jamais eu auparavant la possibilité de se demander s'il y a ou non un intérêt à travailler ensemble ou quelle option de partenariat serait nécessaire. Vous pourriez choisir de leur offrir la possibilité de discuter de leur intérêt à travailler ensemble et d'en apprendre davantage sur l'option de partenariat. Pour aider la compréhension, on peut entre autres décrire un partenariat semblable qui a bien fonctionné.

HISTOIRE : UN EXEMPLE DE PARTENARIAT

Une société forestière met sur pied un moulin et une exploitation forestière de taille moyenne dans une petite ville. L'entreprise du secteur privé a dû travailler avec les environnementalistes locaux, trouver des arbres à récolter au beau milieu des revendications territoriales des Autochtones et d'obtenir le soutien de la collectivité qui avait des ressources économiques très restreintes et une main-d'œuvre de taille importante et principalement peu scolarisée. Le propriétaire de l'entreprise, le gouvernement et la Première nation locale ont négocié l'utilisation des terres et des droits de coupe pendant que des groupes communautaires étaient invités à se pencher sur la façon dont l'industrie pourrait répondre aux besoins locaux, outre les emplois. On a ainsi créé un important partenariat formé de nombreux intervenants, dont des membres des ordres de gouvernement (fédéral, provincial, Premières nations et municipal), des organismes communautaires, des clubs de services, de l'appareil judiciaire et des établissements d'enseignement postsecondaire.

Même si la planification a duré plusieurs mois, on s'est entendu sur des objectifs profitables pour tous, et tout le monde a évoqué à la table des négociations certaines de ses ressources et certains de ses besoins. Tous ont pu partager une partie de leur pouvoir, mais, au bout du compte, chacun avait plus que ce qu'il avait au départ. Cinq ans plus tard, le partenariat initial n'avait plus sa raison d'être. Grâce au partenariat, on a établi une corporation de développement appartenant à la collectivité qui a continué de générer des revenus pour répondre aux besoins de la collectivité.

Évaluation personnelle, organisationnelle et communautaire

Si vous croyez que les conditions générales sont en place pour appuyer un partenariat, il serait utile de déterminer dans quelle mesure :

- vous êtes prêt personnellement à participer à un partenariat en effectuant une auto-évaluation;
- votre organisation est prête à participer à un partenariat en effectuant une évaluation de l'organisation;
- la collectivité est prête à participer à un partenariat en effectuant une évaluation de la collectivité.

L'expérience nous dit que le temps consacré au début à l'évaluation des réalités actuelles et à l'établissement d'une solide fondation permettra d'épargner du temps à long terme car on augmentera énormément les chances de succès.

Prêt à participer à un partenariat : auto-évaluation

Chacun a un passé, un présent et un avenir. Les expériences tirées de notre passé influent sur notre présent qui, lui, a des incidences sur notre avenir. Dans les partenariats, cela peut s'appliquer à la fois de façon positive et négative. La plupart des gens sont habitués à avoir la responsabilité de leurs propres actions et efforts et à ce qu'on leur en attribue le mérite le cas échéant; le travail d'équipe peut donc être une nouvelle expérience pour eux. Avant de nous engager dans un partenariat, nous devrions, pour nous y préparer à titre personnel, passer quelque temps à examiner nos propres attitudes et nos propres valeurs au sujet du partenariat et du travail d'équipe. Nous devons examiner notre motivation et évaluer nos besoins et nos attentes.

Peut-être voudrez-vous évaluer votre situation actuelle en répondant aux questions suivantes au sujet de votre participation au partenariat. N'oubliez pas que vous pouvez avoir du mal à répondre à certaines questions. Vous aurez du travail supplémentaire à faire soit avant de vous engager dans le partenariat soit pendant la durée de celui-ci.

- Pourquoi ce partenariat m'intéresse-t-il? Qu'est-ce qui me pousse à m'y engager?
- Ai-je la disponibilité qu'il faut pour être un membre productif?
- Le travail d'équipe a-t-il de la valeur à mes yeux, et ai-je une attitude positive à l'égard du partage des responsabilités?
- Quelles sont les compétences et les ressources que j'apporte au groupe?
- Que faut-il que mon organisation me fournisse pour que je sois efficace et que je me sente appuyé?
- Ai-je envisagé les problèmes personnels ou les problèmes de travail qui pourraient avoir un impact sur ma contribution au partenariat (par ex., conflits d'intérêts, contraintes de temps)?
- S'il y a lieu, dans quoi faut-il que je mette de l'ordre (conflit non réglé, antécédents ou expériences) par rapport au partenariat?
- Quelles sont les possibilités et les avantages que j'entrevois, sur les plans professionnel et personnel?
- Ai-je des craintes ou des appréhensions à l'idée de travailler avec d'autres personnes en général, et quelles sont-elles?
- Ai-je des craintes ou des appréhensions à l'idée de travailler avec ce groupe particulier d'organisations ou de personnes, et quelles sont-elles?
- Suis-je capable de communiquer et d'exprimer mes idées, mes préoccupations et mes sentiments dans un groupe?
- Quelle personne ou organisation est-ce que je représente? Quel est mon pouvoir? Les autres sont-ils d'avis que je suis en mesure de bien les représenter?

Utilisez les réponses aux questions ci-dessus pour déterminer si vos buts et intérêts personnels et votre motivation respectent les engagements et les exigences du partenariat. Il est préférable d'évaluer honnêtement ces questions au stade préliminaire de la création d'un partenariat plutôt qu'après l'établissement du partenariat.

Prêt à participer au partenariat : évaluation de l'organisation

De nombreuses organisations commencent à penser que les partenariats pourraient être la voie du succès, et, compte tenu de certains changements qui se produisent, ils pourraient même les considérer comme une nécessité. Avant de vous engager dans un partenariat, il est important de vous assurer que l'organisation que vous représentez est prête à s'engager dans un partenariat, qu'elle en a la volonté ferme et qu'elle est capable de le faire. Le choix de la personne qui la représentera au sein du partenariat est une question fondamentale à laquelle toute organisation fait face. Ce choix se fait habituellement en fonction de l'objet du partenariat, des besoins de l'organisation ou de ses attentes à l'égard de la personne qui la représente au sein du partenariat.

La disponibilité et la compétence de la personne choisie et sa capacité de faire du bon travail tant pour le partenariat que pour l'organisation ont également de l'importance, ainsi que le fait de connaître à l'avance la façon dont l'organisation appuiera son représentant. Comme les partenariats sont parfois considérés comme un aspect secondaire par rapport au travail principal de l'organisation, il est utile qu'il y ait une communication constante à propos de la façon dont se déroulent les activités tant du représentant que du partenariat. L'exercice qui suit pourrait aider à tirer les choses au clair.

L'organisation devrait prendre en considération les aspects suivants avant de s'engager dans un partenariat :

- Le mandat de l'organisation cadre-t-il avec le principal intérêt du partenariat proposé?
- Les valeurs de l'organisation sont-elles compatibles avec le travail qui sera entrepris?
- Quelles ressources venant de l'organisation pourraient être mises à la disposition du partenariat (p. ex., temps, argent, matériel, locaux, équipement)?
- Y a-t-il quelqu'un qui puisse représenter l'organisation de manière responsable, et peut-on se passer de cette personne en ce moment? Comment l'organisation appuiera-t-elle son représentant au sein du partenariat?
- Comment l'organisation profitera-t-elle du partenariat, et comment le partenariat profitera-t-il de la participation de l'organisation?
- Combien de temps faudra-t-il, et quel lien pourra-t-on établir entre ce temps et les autres activités de l'organisation?
- Y a-t-il une raison pour laquelle l'organisation ne voudrait pas s'engager?

Utilisez les réponses aux questions ci-dessus pour déterminer si les buts, intérêts personnels et valeurs de votre organisation respectent les engagements et les exigences du partenariat. Il est préférable d'évaluer honnêtement ces questions au stade préliminaire de la création d'un partenariat plutôt qu'après l'établissement du partenariat.

Prêt à participer à un partenariat : évaluation de la collectivité

Les partenariats sont parfois créés sans que l'on se demande vraiment si la collectivité est prête à aller de l'avant ou que l'on tienne vraiment compte du contexte de la collectivité.

On doit prendre en considération le groupe du partenariat et la collectivité hôte dès le début. L'exercice qui suit pourrait aider à éclaircir ces deux éléments.

Répondez aux questions suivantes au sujet du partenariat éventuel en fonction de la mesure dans laquelle la collectivité est prête à participer à un partenariat :

- Y a-t-il déjà un plan communautaire dans lequel cadreraient les activités du partenariat?
- Comment savez-vous que le partenariat est nécessaire?
- Comment savez-vous que la collectivité, d'autres organisations et les gens qui en bénéficieront le plus appuient le partenariat? Quelle forme pourrait prendre ce soutien?
- Comment la collectivité bénéficiera-t-elle du partenariat?
- Qui sont les gens ou les groupes communautaires qui pourraient être intéressés et devraient participer?
- Quel type de résistance au partenariat (le cas échéant) pourrait-il y avoir?
- Le climat politique est-il favorable à cette entreprise?
- Doit-on prendre en considération des règlements ou des questions de régie?
- Quelles sont les répercussions sur les autres qui font des choses semblables à proximité du partenariat?
- Du point de vue de la collectivité, qu'est-ce qui arrivera au mieux? Et au pire?
- Quels sont les autres facteurs initiaux dont on doit tenir compte?

HISTOIRE : ÊTES-VOUS PRÊT?

Deux ministères travaillent avec une petite collectivité urbaine pour offrir des services de santé en partenariat avec plusieurs organismes de soins de santé communautaire. Même si tout semble en ordre, on a eu du mal à obtenir l'engagement des travailleurs de la santé qui devaient offrir les services. On n'avait pas tenu compte du fait que les travailleurs de la santé n'étaient pas habitués de travailler dans un contexte communautaire. La plupart s'adaptaient encore au milieu de travail d'un organisme plutôt que dans le milieu plus familier et structuré d'un hôpital. Ils avaient besoin de temps pour s'adapter à leur nouveau rôle d'entrepreneur communautaire avant de participer activement à un partenariat. Même si les gestionnaires des organismes et les deux ministères étaient prêts, les gens qui allaient faire le travail ne l'étaient pas.

Le partenariat ne pourrait se développer tant que les travailleurs de la santé ne seraient pas à l'aise dans leur nouveau rôle. Il a fallu un certain temps, mais cela a valu la peine d'attendre, car ils ont apporté toute une gamme d'attitudes et d'idées nouvelles au partenariat, selon leur expérience et leur connaissance des besoins des gens.

Passer du stade préliminaire à l'engagement – Leadership

Tous les groupes ont besoin de leaders. C'est d'autant plus vrai dans le cas des partenariats. Les bons leaders donnent une cohésion au groupe, l'aident à franchir les obstacles et encouragent d'autres personnes à devenir des leaders. Un mauvais leadership provoque généralement le démantèlement du partenariat ou son échec. Dans un partenariat, le leadership est un talent qui doit être nourri et renforcé.

Une fois que l'on a examiné l'option de partenariat et évalué la mesure dans laquelle on est prêt à participer au partenariat, on devrait prendre une décision sur la mise en œuvre du partenariat. À ce moment-ci, il est important de déterminer qui dirigera le processus de partenariat. Vous aurez besoin d'une personne qui s'engage à ce que le partenariat réussisse au stade de développement initial. Pendant les premiers stades du partenariat, cette personne doit posséder une solide vision du partenariat et être une source de motivation pour les autres.

Le choix d'un bon leader est déterminant pour l'avenir du groupe. Si votre partenariat ne dispose pas d'un leader solide, recrutez-en un. L'efficacité à long terme du partenariat dépend de sa capacité d'intégrer une fonction de perfectionnement du leadership.

Une fois que le partenariat a été établi, il serait bon d'examiner le leadership encore une fois parce qu'au fur et à mesure que le partenariat se développe, des compétences en leadership différentes peuvent être nécessaires pour réaliser les objectifs et maintenir la vitesse de croisière. Dès le début, sachez que chaque partenaire possède des compétences et des attitudes en leadership différentes. Créez un milieu où les gens peuvent contribuer au partenariat de façon à maximiser leurs compétences et leurs aptitudes.

Communication

Certains partenariats attirent beaucoup d'attention et créent de multiples relations tout en réalisant leurs objectifs. On devrait mettre l'accent sur une bonne communication à l'intérieur et à l'extérieur du partenariat, peu importe sa taille ou sa portée, car elle est essentielle à la réussite.

Trois niveaux de communication doivent être pris en considération :

- au sein du groupe de partenaires,
- entre le groupe de partenaires et la collectivité, et
- entre la collectivité et le groupe de partenaires.

Les partenariats sont souvent appelés à fournir et à recevoir une grande quantité d'informations. Aussi souhaitable qu'il soit, le partage d'information pertinente au moment opportun est légèrement plus complexe aujourd'hui que par le passé. Les gens occupés sont enclins à dire : dis-moi ce que j'ai besoin de savoir, au moment où il le faut et d'une façon qui me sera utile. Il n'est pas nécessaire de fournir plus d'information, et la quantité ne constitue pas une mesure de la qualité de la communication. La qualité, nécessaire en toute chose, l'est d'autant plus en communication. Il s'agit de savoir choisir (parmi de multiples informations) les éléments les plus im portants et ce qu'ils représentent pour les divers intéressés, sans leur dire ce qu'ils doivent penser.

Les communications doivent être claires, concises, opportunes et pertinentes. Le fait de fournir l'information d'une manière organisée et de confier cette tâche à une personne en particulier est l'amorce d'une stratégie de communication. La plupart des partenariats ont besoin d'une stratégie ou d'un plan de communication ou de partage de l'information.

Cette stratégie devrait comprendre les éléments suivants :

- l'information quotidienne destinée au groupe de partenaires,
- l'information générale destinée aux autres parties concernées — brochures ou documentation à distribuer,
- l'information particulière destinée aux médias ou aux bailleurs de fonds,
- l'information très ciblée aux fins d'appui et de lobbying,
- l'information destinée au grand public ou à l'ensemble de la collectivité.

HISTOIRE : COMMUNICATION

Un groupe de partenaires dans un petit quartier défavorisé du centre-ville savait que la communication serait un problème important même si la distance ne l'était pas. Il devait prendre en considération le fait que bon nombre de gens au sein de la collectivité n'avaient pas le téléphone, avaient un faible niveau d'alphabétisation et parlaient une des six langues du quartier autres que le français. Quand le groupe a abordé la question de la communication au sein du partenariat, il était plus préoccupé par cet aspect par la façon dont les partenaires communiqueraient entre eux. Il a fallu deux réunions pour s'apercevoir que les problèmes de la collectivité se retrouvaient également au sein du groupe de partenaires. Celui-ci a réglé le problème en engageant des traducteurs et en faisant du porte à porte pour obtenir le soutien et l'intérêt envers ce qu'il faisait.

COMPORTEMENTS QUI ENTRAVENT LA COMMUNICATION

- Donner des conseils.
- Blâmer les autres (p. ex. « Tu aurais dû appeler plus tôt. »).
- Changer de sujet mal à propos. Les gens changent souvent de sujet afin de surmonter une anxiété croissante.
- Adopter une attitude défensive.
- Avoir un comportement faussement rassurant.
- Juger l'autre.
- Biaiser les prises de position. Faire dire à l'autre quelque chose qu'il n'a pas dit.
- Se montrer moralisateur, ce qui constitue une forme particulière de jugement. Cela se produit lorsqu'on juge quelqu'un en fonction de ses propres valeurs.
- Poser des questions multiples (p. ex., « Où demeurez-vous? S'agit-il d'un appartement et à quoi ressemble votre quartier? »).
- Utiliser abusivement des questions fermées.
- Rabâcher — Répéter continuellement les propos de la personne dans le but de la paraphraser.
- Traiter la personne avec condescendance — lui parler de haut ou adopter un ton trop gentil.
- Apaiser la personne — accepter tout ce qu'elle dit, même prendre le blâme pour tout, et éviter de dire non.
- Rationaliser les sentiments — trouver une excuse apparemment raisonnable pour justifier les émotions ressenties, pour justifier ce que nous ressentons.
- Garder un silence embarrassé — les deux parties sont bloquées. On essaie de résumer la situation et d'expliquer sa propre confusion.
- Poser la question « pourquoi », ce qui laisse supposer que les autres devraient expliquer les motivations sous-jacentes de leurs actes. Ils peuvent avoir l'impression de subir un test ou d'être sur le banc des accusés.

Leçons à tirer

- On peut créer un partenariat pour répondre à un problème commun ou saisir une possibilité commune.
- Des conditions particulières devraient être en place avant que l'on songe à un partenariat.
- Même s'il faut parfois déployer des efforts considérables pour trouver un intérêt commun, il arrive que, dans le cadre de certaines activités, cette démarche résulte d'une progression naturelle.
- Plus la relation sera personnelle, mieux vous ressentirez l'intérêt des partenaires éventuels envers la création d'un partenariat.
- Les partenariats qui n'ont aucun désir véritable de collaboration et ceux qui veulent simplement avoir accès à des ressources sont rarement sains et peuvent créer un déséquilibre et entraîner un mécontentement.
- Vous devez bien réaliser la mesure dans laquelle vous êtes prêt personnellement ainsi que la mesure dans laquelle votre organisation et collectivité sont prêtes à participer à un partenariat. Vous devez vous assurer de prendre le temps d'évaluer ce facteur.
- Vous ne devez pas supposer que tout le monde intéressé à un partenariat comprend ce que les engagements à créer un partenariat supposent.
- Un leadership solide et une communication efficace sont essentiels à un partenariat solide.
- La confiance est au cœur de la communication efficace. S'il est difficile d'établir un climat de confiance au sein de votre groupe de partenaires, essayez d'obtenir de l'aide de l'extérieur.

Points à considérer

- Quel processus entreprendrez-vous pour déterminer si les conditions sont en place pour appuyer un partenariat efficace?
- Que révèlent les résultats de l'auto-évaluation, de l'évaluation de l'organisation et de l'évaluation de la collectivité?
- La création du partenariat est-elle appuyée par un solide leadership? Comment pouvez-vous appuyer sur les compétences en leadership au sein du partenariat et les renforcer?
- Comment pouvez-vous vous assurer que la communication est efficace pendant toute la durée du partenariat?

SECTION 3 :
PROCESSUS DE PARTENARIAT

Dans les sections précédentes, on a discuté de la vérification de la viabilité et du bien-fondé d'un partenariat. La présente section suppose qu'une décision a été prise et que vous êtes prêt à créer le partenariat.

Créer des partenariats efficaces

Des partenariats efficaces se créent tous les jours. Ils n'ont pas à être complexes, et il n'est pas nécessaire de suivre une formule ou un modèle établi pour les créer. Chaque partenariat est unique et évoluera à son propre rythme. Cependant, trois stades de la création d'un partenariat doivent être étudiés avec soin et mis en œuvre. En portant une attention spéciale à chaque stade, vous adopterez une approche plus ordonnée envers le partenariat et améliorez, au bout du compte, votre efficacité. Ces stades ressemblent à une carte routière qui vous aidera à tracer la meilleure route pour établir, mettre en œuvre et maintenir le partenariat.

Première étape : Élaboration initiale

1. **VISION** — créer une vision commune de l'avenir.
2. **BUTS** — déterminer les résultats souhaités du partenariat.
3. **ÉVALUATION** — évaluer la situation actuelle.
4. **ENGAGEMENT** — confirmer le désir de collaborer et de comprendre la situation.
5. **RÉPERCUSSIONS** — déterminer l'incidence du partenariat et les questions juridiques possibles.

Deuxième étape : Réalisations

1. **PLANS D'ACTION** — déterminer les étapes nécessaires pour atteindre les buts du partenariat.
2. **RESSOURCES** — déterminer les ressources nécessaires et la façon de les obtenir.
3. **RÔLES** et **RESPONSABILITÉS** — déterminer qui fera quoi.
4. **MISE EN VALEUR DES CAPACITÉS** — miser sur les forces du partenariat et tenter d'éliminer les faiblesses.

Troisième étape : Imputabilité et orientations futures

1. **ÉVALUATION** — déterminer le succès des activités de partenariat.
2. **ORIENTATIONS FUTURES** — conserver l'erre d'aller et déterminer les prochaines étapes.
3. **RÉVISION, RENOUVELLEMENT** et **CLÔTURE** — déterminer comment s'adapter et poursuivre ou mettre un terme au partenariat.

En bref, chaque stade du processus de partenariat comporte certaines étapes. Même si les étapes à chacun des stades peuvent sembler linéaires, en réalité elles peuvent se produire selon un ordre différent, et plusieurs choses peuvent se produire en même temps. Pour cette raison, il est bon d'indiquer clairement où vous en êtes dans le processus pour vous assurer que les étapes concernant chaque stade du processus sont suivies.

Stade 1 : Élaboration initiale

Au stade 1 du processus, vous élaborez les paramètres de votre partenariat. Voici les résultats que vous visez à la fin de ce stade :

- Une vision du partenariat
- Des buts concrets
- L'identification des membres du partenariat qui se sont engagés formellement à créer le partenariat
- Une compréhension claire des répercussions juridiques de la création d'un partenariat

Création d'une vision du partenariat

Une vision est une image que l'on se fait de l'avenir idéal en pensant aux réalisations potentielles du partenariat.

La visualisation est le moyen idéal d'entreprendre l'élaboration initiale d'un partenariat. Les gens qui se rassemblent parce qu'ils ont un intérêt ou une préoccupation en commun ont tendance à simplement discuter de la problématique ou de l'enjeu. La visualisation nous incite à voir les aspects positifs et (ou) la situation idéale, et permet de rêver un peu à l'avenir. Nous pouvons plus facilement passer à l'action lorsque nous avons une meilleure idée de ce que peut nous réserver l'avenir.

Le fait de décrire ce à quoi l'avenir pourrait ressembler grâce aux activités du partenariat permet de comprendre l'effort que cela exigera. La vision n'est rien d'autre que l'image que l'on se fait de l'avenir en supposant que le partenariat réussira. Une vision décrit ce qui est espéré et apprécié.

Certains groupes engagés dans le partenariat aiment décrire leur vision en un énoncé d'une ligne ou deux. L'énoncé de vision sert à décrire l'élément clé du mandat à accomplir, et tous les participants doivent y adhérer.

Voici des exemples d'énoncés de vision :

- *Les enfants de notre collectivité pourront jouer dans un endroit sécuritaire et agréable.*
- *Par l'entremise de notre travail, la qualité de vie de notre collectivité sera améliorée afin que les gens, les familles et les entreprises jouissent d'une plus grande liberté et aient davantage confiance dans l'avenir.*
- *Notre entreprise fonctionnera bien, générera des profits et sera reconnue comme chef de file de la collectivité dans les activités et la collaboration sociale.*

Une fois la vision créée, discutez des valeurs et des principes que possèdent les divers membres et dont le partenariat pourrait profiter. Les principes énoncent des convictions concernant les buts et façonnent le cadre de travail à partir duquel le groupe fonctionnera — selon les valeurs et les convictions soutenues par les membres.

HISTOIRE : VISION, BUTS ET ACTION

Un petit groupe de partenaires planifiaient leur stratégie. Il est devenu rapidement évident que la terminologie poserait problème. Certaines personnes connaissaient bien l'approche particulière qui utilisait les termes « vision », « buts » et « action requise », alors que d'autres connaissaient bien la terminologie concernant les objectifs stratégiques.

Même s'il a fallu un certain temps pour parvenir à une entente, ils se sont penchés sur la question jusqu'à ce qu'ils parlent tous de la même chose. Ils ont dû adopter des termes communs pour que tout le monde comprenne. Ils savaient, peu importe la façon de l'appeler, qu'ils devaient s'entendre sur une vision commune, les résultats escomptés et un processus pour y parvenir.

Fixer des buts pour le partenariat

Les buts sont des énoncés d'intention clairs et faciles à comprendre qui combleront l'écart entre votre situation actuelle et votre vision.

Si la vision montre bien où vous allez, les buts vous permettent alors de trouver les chemins ou les moyens de vous rendre à destination. Les buts sont de grandes déclarations d'intention que l'on définit en examinant la situation actuelle et la vision et en se demandant ce qui doit être fait pour combler l'écart entre les deux. Les buts répondent à la question : comment transformer la vision en réalité? Au stade 2 du processus de partenariat, vous élaborez des plans d'action pour chaque but. Assurez-vous que vos buts peuvent être atteints dans un délai raisonnable (deux à trois ans au plus tard) et qu'il s'agit d'énoncés d'intention généraux. Si vous croyez qu'il y a plus de cinq à sept buts, vous devez vous poser les questions suivantes :

- Nos buts sont-ils de véritables énoncés d'intention ou avons-nous plutôt répondu à des questions sur les « façons de faire »?
- Devons-nous examiner les buts que nous avons créés et établir les priorités?
- Pouvons-nous réellement prendre des mesures pour arriver aux buts que nous nous sommes fixés?

Comme la vision et les buts fixent les paramètres du partenariat, vous devez vous assurer qu'ils sont réalisables et pertinents pour tous les membres du partenariat.

Voici des exemples de buts :

- *Construire un terrain de jeux avec un bac à sable, une glissade et quatre balançoires.*
- *Élaborer un plan communautaire pour comprendre les questions touchant le développement économique, la santé, l'éducation, les services sociaux, la culture, l'environnement, le leadership et la gestion publique.*
- *Établir un plan d'affaires mettant l'accent sur la reconnaissance communautaire.*

Comprendre la situation actuelle

Pour atteindre les objectifs du partenariat, vous devez comprendre la situation actuelle. La détermination de la situation actuelle d'une organisation ou d'une collectivité est souvent appelée une évaluation. Ce type de collecte de renseignements exige souvent beaucoup de travail, mais rapporte gros à long terme. Le fait de savoir quelles sont les forces, les faiblesses, les possibilités et et les obstacles actuels peut servir à donner une image plus claire de la situation dans laquelle se trouve la collectivité. Il s'agit d'une étape essentielle de l'établissement du but pertinent pour un partenariat. Que le partenariat soit petit ou grand, le fait d'avoir des renseignements de base constitue un solide point de départ.

Le cadre d'analyse que nous présentons ci-après peut servir à donner une image plus claire de la situation.

L'ANALYSE F.F.P.M.

Posez des questions au sujet des :

F FORCES
F FAIBLESSES
O POSSIBILITÉS INTERNES ET EXTERNES
M MENACES INTERNES ET EXTERNES

On peut recueillir les renseignements de diverses façons, que ce soit de façon très simple et informelle ou encore de façon très sophistiquée et professionnelle. Selon la nécessité et la complexité de la situation, les décisions devraient être prises au sujet de la personne qui entreprendra le travail et des fins auxquelles les renseignements sont destinés.

Utilisez des renseignements existants ou des études précédentes s'ils conviennent à vos besoins. Pour toutes les personnes concernées, précisez quels renseignements seront utilisés et qui y aura accès. Si le processus est informel, assurez-vous qu'il n'est pas présenté comme une recherche ou une évaluation solide ou une étude entièrement factuelle.

Confirmer l'engagement envers le partenariat

Un engagement suppose que l'on convient de travailler ensemble.

Convenir de travailler ensemble est le point de départ du partenariat. On a fréquemment tendance à sauter cette étape, parce qu'on suppose que tous ceux qui ont participé sont engagés. Le fait de définir la vision et les buts établit le travail à accomplir. À ce moment-ci, il est très important de confirmer l'adhésion des membres et leur engagement envers le partenariat. Les membres ont besoin qu'une vision et des buts soient en place avant de prendre leur décision. L'obtention de leur accord est l'un des moyens de rendre officielle la participation des divers membres, d'une part, et de confirmer qu'ils sont tous résolus à poursuivre les buts définis, d'autre part. En s'assurant d'obtenir l'accord des membres pour passer au stade 2 du processus intitulé « Réaliser le partenariat », on veille à ce que tout le monde accepte de donner suite au partenariat et de s'y engager.

Même si un document juridique n'est pas toujours nécessaire, il est bon de rédiger un accord de partenariat par écrit ou une lettre d'entente que tous les membres vérifient et signent. Un accord de partenariat permet de s'assurer d'une communication efficace et d'une compréhension et d'un engagement communs. Certaines personnes qui représentent les organisations peuvent avoir besoin de ce genre de document afin d'obtenir l'approbation et l'acceptation de leur organisation. La signature d'un accord ou d'une lettre d'entente encourage les gens et les organisations à bien réfléchir sur l'engagement qui est donné et avertit que cet engagement ne doit pas être pris à la légère.

Choisir les partenaires

Les partenariats devraient choisir avec soin leurs membres en tenant compte de leur intérêt particulier à l'égard de la vision et des objectifs du partenariat. Il est possible que certaines personnes participant au processus d'élaboration de la vision et des buts décident que, même s'ils appuient le partenariat, ils ne veulent pas être membres ou partenaires. De plus, il peut être utile d'examiner la vision et les buts du partenariat et de déterminer si certaines personnes ou organisations devraient être recrutées compte tenu de leurs intérêts ou de leurs responsabilités.

Il est important que le partenariat se compose de gens d'horizons divers; toutefois, l'ajout de membres strictement dans le but d'avoir une plus grande représentativité est injuste pour tout le monde. Lorsque vous cherchez à recruter des partenaires éventuels, veillez à leur expliquer le projet, les raisons pour lesquelles vous leur demandez de participer et ce que l'on pourrait attendre d'eux. Faites participer des personnes dont les compétences, l'engagement et la crédibilité rehausse le travail du partenariat.

Si vous vous joignez à un partenariat existant, n'oubliez pas que le nouveau membre d'un partenariat ressemble au nouveau venu dans la classe. Si on vous a demandé de vous joindre à un partenariat en raison de vos talents, de votre expertise ou de vos ressources, il se peut que l'on exerce sur vous des pressions pour que vous produisiez et que vous obteniez des résultats. En tant que nouveau venu, vous ne connaissez pas l'histoire ni les « secrets » du groupe. Il faudra peut-être un certain temps avant que vous soyez sûr de ce qui se dit et se fait. Par contre, le nouvel arrivant apporte au groupe un point de vue extérieur, une objectivité et de nouvelles idées.

ENCOURAGER L'ENGAGEMENT À L'ÉGARD DU PARTENARIAT

- Expliquez ce que le partenariat compte réaliser et en quoi c'est important.
- Discutez des avantages que l'organisation ou la personne pourrait retirer de sa participation éventuelle.
- Précisez le nom des autres participants actuels ou futurs et la façon dont les contacts qu'ils ont, leurs compétences, leur contribution ou leurs ressources pourraient compléter ceux du groupe.
- Discutez de l'intérêt de la personne ou de l'organisation et de la manière dont les ressources dont ils disposent pourraient répondre aux besoins du partenariat, puis, demandez-leur de confirmer leur engagement et leur intérêt.
- Donnez toutes les informations qui permettent de prendre une bonne décision.
- Dites aux partenaires éventuels ce que le groupe peut leur apporter et demandez-leur de quelle nature pourrait être leur contribution.
- L'appui fourni aux membres du partenariat, une fois celui-ci établi, est un travail sérieux et important. Certains éléments, comme le fait de fixer des dates et des lieux de réunion qui conviennent aux participants, de tenir compte de leurs besoins particuliers, de ne pas leur faire perdre de temps ou d'éviter tout gaspillage de savoir-faire ou de ressources, constituent d'importantes considérations. Pourtant, ce sont elles que l'on néglige le plus souvent.
- La formation et le perfectionnement des compétences devraient faire partie du support fourni aux partenaires, car très peu possèdent toutes les compétences requises pour être efficaces au sein d'un partenariat. Le fait de donner de la formation dans un partenariat profite au groupe lui-même, mais c'est aussi une façon de montrer qu'on s'intéresse aux gens qui participent.
- Il est également important de faire preuve de respect envers les partenaires en leur donnant la possibilité de participer activement et de donner réellement leur avis.

Comprendre les répercussions du partenariat

Comprendre les répercussions signifie que l'on pose les questions clés au sujet de l'aspect juridique et des autres incidences de la création d'un partenariat.

Lorsque vous créez un partenariat, il est important que tous les membres du partenariat comprennent les répercussions d'une entente de partenariat. Par exemple, les partenaires doivent comprendre le temps qu'ils devront y consacrer, la responsabilité qu'ils devront assumer et les répercussions juridiques du partenariat.

L'expérience révèle que l'aspect juridique qui découle du partenariat n'est pas bien compris. Les partenariats ne sont pas tous pareils, mais devraient tous avoir une compréhension de ce qui suit :

- de l'aspect juridique que les gens et (ou) les organisations doivent étudier de façon approfondie lorsqu'ils songent à créer un partenariat;
- ce qui lie les parties d'un partenariat;
- les cas où un avocat est nécessaire pour créer un partenariat;
- les conflits d'intérêts qui peuvent se présenter.

On doit également prendre en considération : la propriété intellectuelle; la responsabilité des membres en tant que personnes et (ou) organisations et la responsabilité du partenariat dans son ensemble; l'incidence sur la crédibilité personnelle ou professionnelle; les répercussions à long terme sur la vie personnelle ou professionnelle de chacun; les droits d'auteur sur les documents utilisés; la gestion financière; et la dissolution du partenariat.

Leçons à tirer

- En suivant un processus de partenariat, on facilite l'élaboration du partenariat.
- Tous les partenaires devraient participer à la description de la vision et à l'établissement des buts du partenariat.
- Demandez des conseils ou de l'aide technique de l'extérieur au besoin.
- Évaluez la situation actuelle pour fournir un point de départ et donner l'heure juste.
- Précisez ce que suppose le travail d'un membre et ce que l'on attend de chaque personne ou organisation. Affirmez l'intérêt et la contribution. S'il n'y a pas d'engagement réel, revenez sur la vision et les buts et précisez tout point qui pose problème. Si une personne ne souhaite pas participer, il est préférable de respecter sa volonté.
- Chaque membre devrait comprendre les répercussions juridiques et autres de la création d'un partenariat étant donné que le partenariat comprend un partage des ressources, des pouvoirs, de risques et des avantages.

Points à considérer

- Est-ce que votre partenariat possède une vision et des buts communs? Dans la négative, quel processus utiliserez-vous pour les définir?
- Si la vision et les buts du partenariat sont déjà établis, comment savez-vous que tous les membres du partenariat et la collectivité les appuient et les comprennent?
- Comment respecterez-vous votre engagement envers votre vision et vos buts au fil des ans?
- Avez-vous une entente de partenariat par écrit ou une lettre d'entente? Dans la négative, pourquoi pas?
- Y a-t-il des questions et des préoccupations en suspens au sujet de la création du partenariat qui devraient faire l'objet de discussions et être résolues? Comment y parviendrez-vous?
- Quels sont les aspects et questions juridiques clés dont votre partenariat doit tenir compte? Quel processus ou expertise utiliserez-vous pour résoudre ces questions?

Stade 2 : Réaliser le partenariat

Voici les résultats que vous voulez obtenir à la fin de ce stade du processus :

- des plans d'action clairs concernant chaque but du partenariat;
- l'établissement des ressources disponibles pour le partenariat et la façon dont elles seront utilisées;
- une compréhension claire du rôle et des responsabilités de chaque membre du partenariat;
- une stratégie permettant de mettre en valeur les capacités du partenariat.

Ce stade du processus de partenariat fait passer le partenariat de la théorie à la pratique. Au stade 1 du processus, vous avez suivi les étapes nécessaires pour établir clairement les paramètres du partenariat. À l'étape 2, vous suivez les étapes nécessaires pour mettre en œuvre le partenariat — c'est-à-dire le réaliser.

Élaborer des plans d'action pour les buts du partenariat

Les plans d'action décrivent des actions concrètes que l'on doit prendre pour chacun des buts du partenariat. Ils fournissent un aperçu de ce qui doit être fait et la façon de le faire.

La planification de l'action consiste à déterminer quelles étapes doivent être franchies en vue d'atteindre chacun des buts du partenariat. Vous décomposez les buts, qui sont simplement des énoncés d'intention généraux, en éléments clairement identifiables et faisables. Les buts fixent l'orientation, et les plans d'action servent de carte détaillée des mesures précises qui seront prises. Vous aurez très certainement plus d'une mesure pour chaque but.

Un plan d'action détermine les étapes qui suivent et les ressources nécessaires pour quitter votre situation actuelle et vous rendre où vous voulez être pour chaque but. De manière plus spécifique, les plans d'action devraient englober ce qui doit être fait, par qui, comment et quand, de même que les exigences de contrôle et d'évaluation.

Élaborer un plan d'action en :

- vérifiant votre compréhension de la situation actuelle;
- déterminant les étapes concrètes qui comblent l'écart entre la situation actuelle et le but particulier à atteindre;
- déterminant les ressources nécessaires pour prendre les mesures qui s'imposent;
- déterminant qui assumera la responsabilité de chaque mesure;
- évaluant le délai nécessaire pour assumer les tâches ou prendre les mesures;
- déterminant tout soutien qui peut être nécessaire;
- établissant les points de référence ou points de décision clés qui vous aideront à évaluer si le plan d'action est sur la bonne voie ou non.

Clés du succès d'un plan d'action

Voici des points utiles à prendre en considération au moment de la création d'un plan d'action. Le plan d'action devrait être :

SPÉCIFIQUE	Trouvez des idées concrètes pour chaque but. Préparez un plan décrivant étape par étape.
MESURABLE	Comment pouvez-vous déterminer que chaque étape a été franchie? Comment procédez-vous pour consigner les choses avec exactitude?
RÉALISABLE	Êtes-vous bien préparé et pouvez-vous relever ce défi? S'agit-il d'un plan sensé?
RÉALISTE	Êtes-vous en mesure d'atteindre votre but en déployant des efforts raisonnables?
DÉFINI DANS	Quand pouvez-vous commencer chaque étape?
LE TEMPS	Quand les aurez-vous toutes franchies?
SOUTENU	Qui peut vous aider? Comment peuvent-ils vous aider?

Résumé du plan d'action

La plupart des partenariats ont plus d'idées sur des mesures et des projets qu'ils ne peuvent en accomplir ou en financer. Assurez-vous de passer en revue vos idées et de choisir celles qui sont les plus réalisables et qui vous permettront le plus d'atteindre vos buts.

La feuille de résumé du plan d'action qui suit vise à vous aider à résumer les mesures que vous prendrez pour chaque but. Avant que toute approbation finale ne soit accordée, il est important d'examiner ensemble toutes les mesures pour déterminer si vous avez créé un plan réaliste. N'oubliez pas qu'il est préférable d'en faire moins, mais bien, que d'en faire plus, mais mal.

Feuille de résumé du plan d'action

But :

Mesures — Qu'est-ce qui doit être fait?

Qui le fera?

Quelles ressources seront nécessaires?

Quel soutien sera nécessaire?

À quel moment les mesures seront-elles prises?
Quel est le délai?

Points de décision et de référence clé :

Ressources

Les ressources comprennent les ressources humaines, les ressources financières et l'infrastructure.

En gros, les ressources sont nécessaires pour faire avancer les choses. Les ressources ont des formes et des sens divers selon les partenariats, bien qu'en général il s'agisse de ressources humaines et financières et de celles liées à l'infrastructure. Les restrictions financières actuelles nous contraignent souvent de faire plus avec moins; cela ne veut pas dire qu'on doive faire plus avec rien, mais cela peut vouloir dire qu'il faut emprunter et partager un peu ou revoir des attentes devenues irréalistes ou des normes dépassées. Par exemple, un partenariat peut avoir besoin de personnel rémunéré, de locaux ou de papeterie, mais ce n'est pas toujours le cas. Déterminer ce qui est crucial au succès du partenariat constitue la première étape. La suivante consiste à établir un plan des ressources.

Un plan des ressources doit indiquer les besoins en ressources physiques financières et humaines du partenariat. Les besoins en ressources humaines comprennent par exemple : avoir un animateur compétent, disposer du personnel nécessaire, établir et financer un comité ou obtenir de l'aide pour élaborer un plan de formation visant la mise en valeur des capacités.

Les besoins matériels, comme le fait d'avoir un lieu de réunion, un bureau ou un bâtiment, de l'équipement et du matériel pour fonctionner, sont aussi un aspect important à considérer lorsqu'on aborde la question des ressources, aspect que l'on désigne parfois sous le terme d'infrastructure. Il convient de faire la distinction entre ce qui est absolument indispensable (et ce que l'on aimerait avoir) et de déterminer où on se procurera ces éléments d'infrastructure.

Vous aurez besoin de ressources financières pour payer les salaires et les coûts de l'infrastructure. Vous aurez donc également besoin de déterminer les ressources financières nécessaires pour entreprendre les projets et les activités du partenariat. Pour régler la question, vous devez regrouper les exigences en matière de ressources qui ont été indiquées dans votre plan d'action.

Lorsque vous élaborez votre plan de ressources :

- Vous devez déterminer vos besoins et vos ressources actuelles, et ne pas vous occuper simplement de ce que vous aimeriez avoir.
- Ne tenez pas pour acquis que l'autre partenaire apportera l'argent ou les ressources, même si cela a toujours été le cas.
- N'oubliez pas que les ressources englobent les personnes, l'argent, l'espace, l'équipement ou autres biens matériels nécessaires au fonctionnement du partenariat.

Rôles et responsabilités

Les rôles et les responsabilités portent sur la question de savoir qui fera quoi pour l'exploitation générale du partenariat.

Tous les partenariats doivent disposer d'une structure et de processus qui aident à déterminer plus clairement les responsabilités, les tâches et la manière dont elles seront exécutées. La définition des rôles et des responsabilités est un prolongement naturel de la préparation du plan d'action et devrait donc avoir lieu au début du processus de planification.

Cette discussion devrait préciser non seulement qui est responsable des tâches décrites dans le plan d'action, mais également comment le groupe travaillera, ce qui est acceptable au sein du groupe de partenaires et ce qui ne l'est pas.

Afin de définir clairement les rôles et les responsabilités, on vous propose ce qui suit :

- Élaborez des énoncés sur les rôles et responsabilités des positions clés du conseil ou de l'organisation comme le président du conseil, le rédacteur du compte rendu et le trésorier, afin que le groupe de partenaires soit organisé.
- Fixez les règles de base. Définissez les normes du groupe.
- Déterminez la façon dont seront prises les décisions.
- Assurez-vous que les partenaires individuels comprennent leurs responsabilités (p. ex., assister aux réunions, examiner les documents, respecter les engagements).
- Formez tous les sous-groupes ou comités nécessaires.
- Fixez les réunions bien à l'avance, distribuez l'ordre du jour à l'avance et rédigez le procès-verbal de façon concise.

N'oubliez pas que les partenariats comprennent presque toujours de nouveaux moyens de faire les choses. Assurez-vous que tous les partenaires comprennent comment les décisions seront prises et comment les conflits seront réglés. Veillez à ce que, en tant que groupe de partenaires, vous ne faisiez aucune supposition au sujet du rôle, des engagements ou des responsabilités de chaque partenaire. Si vous supposez qu'un membre du partenariat fournira des locaux ou des ressources financières, il est important de le préciser en posant la question et en confirmant les suppositions. Une communication efficace est un élément essentiel à l'efficacité du partenariat.

Règles de base — Code de conduite

L'établissement d'un consensus sur le mode d'interaction dans un partenariat est un facteur de succès important. Il est important d'établir les règles de base qui définissent les comportements acceptables et inacceptables de la part des membres pour éviter les malentendus. Le fait d'avoir des règles donne le ton et fournit un code d'éthique ou de comportement qui devient alors la façon acceptable de faire les choses. Toutes les parties en présence devraient s'entendre sur les règles de base, et cela devrait se faire avant que l'on aborde toute autre question de procédure.

Il est plus facile de le faire au début du partenariat. Mieux vaut le faire avant qu'un problème ne se pose que d'avoir l'air d'établir les règles au fur et à mesure, ou de réagir à chaque problème quand il survient. Certains groupes trouvent utile de faire un exercice au cours duquel on pense à ce qui peut se produire dans le cas de certains comportements. Les exemples comprennent notamment les cas où le même membre est absent de la plupart des réunions, ou celui où des personnes ne font pas leur part du travail. Vous pensez à toutes les difficultés possibles et vous trouvez les solutions ou les façons d'aborder les situations problématiques longtemps à l'avance. Ainsi, vous pouvez savoir comment vous auriez réagi puisque vous aurez eu l'occasion d'y réfléchir sans avoir à subir la pression liée au problème.

Voici certaines règles de base que vous devriez prendre en considération :

- Nous connaissons tous les bonnes manières; il s'agit d'en faire usage.
- Partager librement toutes les informations jugées utiles.
- Régler les difficultés immédiatement. Ne pas employer des tactiques dilatoires comme moyen d'éviter de prendre des décisions difficiles.
- Ne pas employer des « manigances » pour triompher; pas de coups de poignard dans le dos ni de comportements contraires à l'éthique.
- Ne tolérer ni les jeux de pouvoir ni la manipulation.
- Seulement ceux qui ont la responsabilité de la communication devraient parler au nom du groupe.

- Rester bref, garder les choses simples et ne pas perdre le fil.
- En expliquant la source de vos renseignements et (ou) de vos opinions, vous parviendrez souvent à les faire accepter plus facilement.
- Recourir, au besoin, à l'aide et à l'information venant de spécialistes ou de l'extérieur.

N'oubliez pas que la collaboration suppose des négociations et des compromis à propos de ce qui doit être fait, par qui, et comment. Cela devient très difficile lorsque les partenaires ne sont pas tous considérés comme étant égaux ou que leur contribution n'est pas d'emblée apparente ou facilement comprise dès le départ. Les contributions ne sont pas toutes d'ordre financier — ce que nous appelons « contribution en nature » peut aller bien au-delà de dons de locaux à bureaux, de services d'ordre administratif, de savoir-faire ou de matériel auxquels nous sommes habitués. Même si les partenaires ne participent pas tous également, chaque contribution compte. Chacun des partenariats devrait connaître les forces et les faiblesses de ses membres ainsi que leurs capacités et leurs limites en matière de participation et de contribution

Mise en valeur des capacités

On entend par capacité l'aptitude des gens, des groupes et des organisations à planifier, à entreprendre et à administrer un partenariat par eux-mêmes.

La capacité représente simplement les moyens nécessaires pour faire ce qu'il y a à faire. Cette notion ne se limite pas aux compétences, aux gens et aux plans, elle comprend l'engagement, les ressources et tout ce qui est utilisé dans le cadre d'un processus pour le mener à bien. Souvent les capacités comprennent les éléments suivants :

- les gens qui sont disposés à participer;
- les compétences, les connaissances et les aptitudes;
- l'aptitude à relever les possibilités et à y accéder;
- la motivation et les moyens d'entreprendre des initiatives;
- l'infrastructure, les institutions de soutien et les ressources matérielles;
- le leadership et les structures nécessaires à la participation;
- les ressources économiques et financières;
- les politiques habilitantes et les systèmes.

La mise en valeur des capacités mise sur les forces et les aptitudes existantes du partenariat et les reconnaît. Il faut du leadership, du temps et des efforts pour mettre en valeur les capacités. Le soutien des gens possédant l'expertise et (ou) l'argent pour financer la formation peut être également nécessaire. Le fait que les gens soient actifs, qu'ils soient intéressés et qu'ils participent à ce qui se passe est une indication que les capacités se développent au sein d'un partenariat. Ils peuvent également remettre en doute et contester une question et en discuter, mais ils discuteront de ce qui doit être fait au lieu de se plaindre que rien ne changera jamais.

Pour mettre en valeur les capacités au sein du partenariat, vous devrez :

- évaluer tout ce qui est nécessaire pour mettre en œuvre le plan, le rôle ou l'action;
- comprendre les compétences et les connaissances nécessaires pour les divers rôles et plans d'action;
- relever les lacunes;
- élaborer des stratégies pour combler les écarts;
- élaborer des stratégies pour appuyer les gens lorsqu'ils mettent en application de nouvelles compétences et connaissances.

Voici des stratégies utilisées fréquemment pour le perfectionnement des compétences et des connaissances :

- ateliers de formation ou groupes d'apprentissage;
- possibilité de formation offerte au sein de la collectivité;
- mentorat et encadrement;
- autodidaxie;
- formation en milieu de travail.

IDÉES POUR STRUCTURER UN PARTENARIAT

Débutez là où se trouvent les gens.

Mettez l'accent sur les points positifs — prenez des mesures pour modifier les points négatifs.

Recherchez les points communs — les enjeux rassemblent les gens!

Trouvez des gens qui sont prêts à vous aider, puis écoutez-les. L'absurde recèle parfois des trésors de sagesse.

Utilisez les réseaux à l'intérieur et à l'extérieur du partenariat.

Développez un partenariat en partageant des intérêts, des valeurs, des enjeux communs et une même vision.

Établissez un plan facile à comprendre, à mettre en œuvre et à évaluer.

Informez continuellement vos gens (et faites-les participer). Tenez-les au courant de ce qui se passe et expliquez-leur pourquoi.

Manifestez votre reconnaissance envers tous les participants et remerciez-les — vous-même y compris!

Faites des erreurs — on apprend vraiment de ses erreurs.

Ne vous attachez pas aux petits détails. Examinez l'ensemble du tableau et rappelez-vous vos bons coups.

Célébrez et ayez du plaisir ensemble.

Leçons à tirer

- Une vision et des buts ne sont pas suffisants pour maintenir un partenariat avec le temps. Il faut des plans d'action concrets qui prévoient comment chaque but sera réalisé. La vision, les buts et les plans d'action devraient faire partie d'un même document. Ce document devrait être utilisé comme principal outil pour administrer le partenariat et s'assurer qu'il produit les résultats escomptés.

- Les partenariats entraînent presque toujours des coûts, ce qui oblige les partenaires à générer des revenus. Les fonds doivent être suffisants. S'ils ne le sont pas, on doit élaborer un plan pour les obtenir aux fins tant de l'exploitation du partenariat en tant que tel que de la réalisation des buts du partenariat. Chaque financement est distinct, mais devrait faire partie du plan de ressources global.

- Il faut définir clairement les rôles et les responsabilités des gens et reconnaître qu'ils peuvent changer avec le temps. Une évaluation annuelle des rôles, des responsabilités et de la contribution est souhaitable.

- N'oubliez pas que les partenariats portent sur divers intérêts et préoccupations, de sorte que les débats et (ou) les conflits font souvent partie du processus de partenariat. Veillez à mettre en valeur les capacités pour prendre de bonnes décisions et régler les conflits.

- Parfois, nous ne réussissons pas à cerner et à mettre en valeur les capacités parce que l'expérience semble éprouvante, et la tâche, assez complexe. Assurez-vous d'adopter une approche progressive à l'égard de la mise en valeur des capacités, en la reliant à la vision, aux buts et au plan d'action du partenariat.

Points à considérer

- Quelles sont les mesures concrètes que l'on doit prendre pour réaliser les buts du partenariat?

- Quelles ressources sont nécessaires pour appuyer le partenariat? Ces ressources sont-elles en place? Sinon, comment les obtiendrez-vous?

- Comment allez-vous superviser la mise en œuvre de vos plans d'action?

- Est-ce que les partenaires comprennent clairement les rôles, responsabilités et engagements?

- Y a-t-il des attentes au sujet des contributions du partenariat qui devraient faire l'objet de discussions?

- Le partenariat a-t-il la capacité de prendre les bonnes décisions et de régler les conflits? Sinon, comment mettrez-vous en valeur cette capacité?

Stade 3 : Évaluation et établissement des orientations futures

Dans le cadre de ce stade du processus de partenariat, vous prenez les activités actuelles et visualisez l'avenir et prenez des décisions au sujet de l'avenir du partenariat. Voici les résultats que vous voulez obtenir à la fin de ce stade du processus :

- un sentiment clair des réussites et des échecs;
- un processus convenu de partage des réussites et de reconnaissance des échecs;
- une compréhension des orientations que visera le partenariat dans l'avenir;
- un engagement à réviser et (ou) renouveler le partenariat et à parvenir à une conclusion.

Évaluation

L'évaluation comprend l'évaluation des progrès et des réalisations.

L'évaluation est une étape du partenariat qui permet au partenariat de juger de ses progrès et de mesurer sa réussite. On a généralement l'impression qu'il s'agit d'une des étapes finales du processus, alors qu'en réalité il faut tenir compte de cet aspect et l'intégrer dès le début. L'évaluation ne doit pas être vue comme quelque chose de menaçant; au contraire, elle doit être perçue comme un moyen de vérifier que vous réalisez ce que vous souhaitez réaliser. Une compréhension de la réussite vous aidera à la mettre en valeur. Une compréhension des échecs vous aide à éviter de répéter les mêmes erreurs.

Le fait de savoir ce qui constitue la réussite de chaque but sert de fondement à l'évaluation et permet aux partenariats de rester sur la bonne voie. La capacité de définir clairement ce qui constitue un progrès et une réussite est importante non seulement pour le partenariat, mais également pour tous ceux qui s'intéressent au travail réalisé par le partenariat et le soutiennent. Dans certains cas, des ressources permettant d'obtenir de l'aide rémunérée de l'extérieur sont disponibles, mais ce n'est pas toujours nécessaire quand vous avez défini clairement à l'avance ce qui constitue une réussite et la manière dont vous mesurerez vos progrès au regard de l'objectif.

En ce qui a trait à l'évaluation :

- Intégrez les critères d'évaluation aux buts, ce qui vous permettra de savoir si vous réussissez.
- L'évaluation est constante, et on ne l'effectue pas seulement à la fin du travail. Mesurez et modifiez au fur et à mesure.
- L'évaluation devrait porter sur les progrès en plus de tenir compte des résultats obtenus par l'entremise du plan d'action.
- Si le plan n'est pas suivi, réglez le problème ou révisez le plan.
- Utilisez les résultats de l'évaluation pour planifier et pour promouvoir le partenariat.

Lorsque le partenariat reçoit du financement, notamment des subventions de fondations ou des fonds de programmes gouvernementaux, il faut tenir compte d'autres niveaux d'évaluation. L'évaluation peut prendre la forme d'un suivi ou d'une supervision des activités et des buts généraux du partenariat. Le bailleur de fonds voudra savoir si les activités financées ont effectivement été réalisées. En outre, il peut vouloir que ses critères d'évaluation fassent partie de la conception du partenariat. Lorsqu'il s'agit de fonds gouvernementaux, on doit s'attendre à des vérifications et à des évaluations particulières sur l'utilisation des fonds, les mesures de réussite ou les systèmes de suivi.

Essayez de connaître à l'avance les attentes, de déterminer quels systèmes seront utilisés pour la collecte de données et quels indicateurs de réussite sont importants pour les bailleurs de fonds. Essayez également de savoir quelles sont les attentes en ce qui concerne l'évaluation, le suivi et la vérification, en évitant de voir ceux qui financent uniquement comme des bailleurs de fonds et en les considérant aussi comme des « partenaires ».

Cela ne pose généralement pas de problème, mais cet aspect doit être débattu et accepté au début de la relation pour qu'il n'y ait pas de surprise et que les données puissent être recueillies et fournies au moment opportun.

Déterminer les orientations futures

Il est bon d'examiner la situation actuelle et les résultats du partenariat pour déterminer l'orientation des activités dans l'avenir.

La création et la gestion continue du partenariat est un processus dynamique. Chaque année, il est préférable d'examiner trois questions importantes :

- Qu'avons-nous accompli au cours de la dernière année?
- Que voulons-nous accomplir au cours de la prochaine année?
- Devons-nous améliorer les processus ou tout autre élément que nous avons mis en place?

Pour répondre à ces questions, vous devrez examiner la vision, les buts, les plans d'action et le contexte du partenariat. Vous devez évaluer si les plans d'action :

- sont mis en œuvre de façon efficace;
- ont l'incidence que vous espériez;
- continuent d'être pertinents; ou si de nouvelles mesures sont nécessaires.

Les réponses à ces questions peuvent vous obliger à modifier votre approche à l'égard du travail, confirmer que vous êtes sur la bonne voie ou vous obliger à réfléchir davantage sur les besoins que vous devez combler pour réaliser les visions et les buts. Ce genre d'examen annuel est sain et nécessaire à l'efficacité du partenariat et à l'établissement de son orientation future.

EXAMINER VOTRE PARTENARIAT — UN APERÇU

En tant que groupe, il peut être utile de discuter de chaque point qui figure sur la liste suivante afin d'évaluer les connaissances globales et la base de votre partenariat et pour vous assurer que le partenariat est toujours sur la bonne voie.

Comment nous comparons-nous à des partenariats efficaces? Connaissons-nous les réponses à chaque point?

- savent pourquoi ils sont « réunis » — VISION ET BUTS;
- savent quand se séparer — IDENTITÉ;
- savent ce que le partenariat leur offre — OBJECTIF;
- peuvent expliquer facilement le partenariat — CLARTÉ;
- font preuve de bonnes manières et partagent bien l'information — COMMUNICATION;
- savent ce qui a été perdu ou gagné — TRANSFERTS DE POUVOIR;
- reconnaissent les torts passés et les fausses images — HISTOIRE;
- créent un climat d'amitié dans le partenariat — CONFIANCE;
- savent qui est responsable de quoi — RÔLES;
- savent où la responsabilité de chacun commence — RESPONSABILITÉ;
- misent sur les forces — MISE EN VALEUR DES CAPACITÉS ET FORMATION;
- créent eux-mêmes — INNOVATION;
- font la promotion de leur travail — MARKETING.

Révision, renouvellement et clôture

Cela comprend les ajustements, la mise au point, l'évaluation, les modifications du partenariat ainsi que la clôture du partenariat s'il y a lieu.

En plus d'examiner ce que le partenariat a réalisé et ce qu'il pourrait réaliser dans l'avenir, vous devez évaluer l'efficacité des partenariats que vous avez créés. Il est important que vous soyez satisfaits de la façon dont le partenariat fonctionne et des processus que vous avez mis en place. Dans le cadre de cette évaluation, tenez compte d'une révision, d'un renouvellement ou d'une clôture s'il y a lieu.

Révision

L'évaluation du progrès ou de la réussite ne sert à rien si elle n'est pas suivie de mesures. On peut revoir tout aspect du partenariat à n'importe quel moment, mais il est important de s'assurer qu'il est possible d'apporter des changements. Il est possible et même recommandé de remanier diverses parties du plan d'action si nécessaire, mais il faut réfléchir sérieusement avant de faire des changements plus importants touchant par exemple la vision ou les buts, et cela ne se justifie que si c'est absolument nécessaire et que si on dispose de données concrètes.

Le stress est une réaction naturelle au changement et à la transition, et les partenariats le subissent aussi, même quand ils ne sont pas en cours de restructuration. Toutefois, dans une période de restructuration, le fait d'avoir une histoire commune et de connaître le partenariat aide à contrebalancer l'incertitude causée par le changement. Si le partenariat est une initiative à plein temps, la restructuration devient la préoccupation quotidienne du groupe et s'ajoute aux activités habituelles du partenariat. Dans les partenariats au sein desquels les membres ou les associés ne participent qu'à temps partiel, la restructuration peut prendre plus de temps et être très décousue.

Renouvellement

Un partenariat, comme toute autre entité qui a une fin et des membres, peut changer avec le temps. Il arrive que l'on doive réviser le partenariat pour déterminer s'il est sensé de renouveler l'entente. C'est ce qui arrive le plus souvent dès la réalisation des buts du partenariat. Si les buts n'ont pas été réalisés dans le délai prévu ou que les besoins sont constants, le partenariat peut être renouvelé. Au moment du renouvellement, on peut apporter des changements importants ou mineurs. Une révision du partenariat représente un changement important. Les changements mineurs n'ont pas beaucoup d'incidence sur le partenariat en général et peuvent être intégrés dans l'entente de renouvellement.

HISTOIRE : LEADERSHIP ET RENOUVELLEMENT

Depuis dix ans, les mêmes personnes font partie d'un partenariat de longue date très efficace entre l'industrie, l'éducation et plusieurs organismes communautaires. Ils ont un solide leadership, une vision claire et de nombreux succès à leur actif. Au cours d'une période d'un an, six des dix membres initiaux ont quitté le partenariat, la plupart ayant pris leur retraite ou ayant changé d'emploi.

Malheureusement, ils n'avaient pas prévu de succession future et n'avaient pas très bien partagé les renseignements parmi leur organisation. Ils ont dû faire des pieds et des mains pour assumer leur rôle et conserver leurs connaissances à un niveau élevé, même s'il leur faudrait plus de temps pour acquérir de l'expérience

Une des premières choses qu'ils ont faites avec le nouveau groupe plus jeune a été de créer un plan de succession du leadership.

Clôture — Mettre fin au partenariat

Les partenariats se dissolvent le plus souvent de manière positive et satisfaisante. Certains ont une durée de vie très longue, lorsqu'ils ont des buts très ambitieux ou à long terme. D'autres partenariats, toutefois, auront des buts à court terme et voudront souligner le travail bien fait et mettre un terme au partenariat. Les fins sont aussi importantes que les débuts. Il convient de souligner les résultats du partenariat, de faire valoir la contribution de chacun et l'effort du groupe. Ce moment de reconnaissance et de célébration s'accompagnera sûrement de larmes et de rires.

Pendant toute la durée de vie du partenariat, des liens étroits se tissent entre les partenaires et au sein du groupe. Cela permet de prendre conscience du fait que ce qui est à l'origine des amitiés, le partenariat lui-même, peut prendre fin, mais que les liens d'amitié n'ont pas nécessairement besoin d'être rompus. Les gens qui ont travaillé ensemble au sein d'un partenariat finissent souvent par retravailler ensemble au sein d'un autre. Ils apporteront avec eux des compétences, de l'expérience et la conviction qu'ils peuvent travailler ensemble.

METTRE FIN AU PARTENARIAT

Voici certaines suggestions sur la manière d'officialiser et de reconnaître la fin d'un partenariat. Demandez aux partenaires de réfléchir aux points suivants :

- Quels ont été les principaux succès du partenariat?
- Que peut-on faire pour souligner les efforts que ces réussites ont exigés?
- Rappelez la contribution de chaque personne ou de chaque organisation.
- À qui doit-on rendre hommage à l'intérieur et à l'extérieur du groupe?
- Que doit-on communiquer à l'extérieur du partenariat en ce qui concerne la fin ou la clôture du partenariat?
- Comment allez-vous noter et conserver l'expérience vécue du partenariat?
- Sollicitez des idées sur la façon de souligner ou de faire valoir les réalisations (cérémonie ou fête).
- Choisir un moment, un lieu et une activité susceptibles de convenir à tout le monde.
- Qui devrait participer?
- Fêtez et passez à autre chose!

LISTE DE CONTRÔLE FINALE DU PARTENARIAT

Répondez « Oui » ou « Non » aux questions suivantes. En tant que groupe de partenaires, nous avons :

- créé une vision _____
- défini nos buts _____
- nommé nos membres _____
- désigné une stratégie de communication _____
- désigné un accord et réalisé notre engagement _____
- élaboré un plan d'action concernant nos buts _____
- établi les rôles et responsabilités _____
- créé des normes ou des règles de base pour le groupe _____
- établi des systèmes d'information et de rapport _____
- élaboré des plans de ressources _____
- établi des mécanismes d'évaluation et de révision _____
- discuté du renouvellement/de la révision/de la clôture du partenariat _____

Leçons à tirer

- Il est important d'évaluer les résultats et les répercussions. Assurez-vous que tous les membres comprennent bien ce qui constitue une réussite et une façon concrète de l'évaluer avec le temps.
- Les plans d'action doivent être établis puis vérifiés, révisés ou remplacés s'ils ne produisent pas les résultats escomptés.
- N'oubliez pas que les partenariats fonctionnent dans un contexte dynamique. Tenez-vous au courant des changements au sein de votre milieu et assurez-vous que vos buts et plans d'action demeurent pertinents et significatifs.
- Évaluez l'efficacité de la structure et du processus de votre partenariat de façon régulière. Vous pouvez procéder à une révision et à un renouvellement en tout temps, même si ces démarches se produisent généralement après une évaluation.
- On doit toujours voir d'un bon œil les gens qui s'ajoutent à l'équipe et les nouvelles idées, et les partenariats devraient toujours déployer des efforts pour inciter les gens à se joindre à l'équipe. Tout changement de personnalité au sein du partenariat changera la dynamique du groupe.

Points à considérer

- En quoi consistera la réussite de votre partenariat?
- Comment évaluerez-vous le partenariat et ses réalisations?
- Quel est le plan d'avenir de votre partenariat?
- Comment pouvez-vous créer une culture du partenariat qui permet une discussion franche et ouverte sur les réussites, les échecs et les améliorations nécessaires?

SECTION 4 :
CONNAISSANCES, ATTITUDES ET COMPÉTENCES

La présente section porte sur les connaissances, les attitudes et les compétences nécessaires à l'efficacité d'un partenariat.

L'établissement et le maintien efficaces d'un partenariat exigent des compétences et connaissances de base ainsi qu'une attitude positive. Prenez en considération ce que vous avez besoin de croire et de ressentir au sujet du partenariat (attitudes), ce que vous avez besoin de savoir (connaissances) et ce que vous devez être en mesure de faire (compétences). Ces trois facteurs sont essentiels à la réussite du partenariat. Les gens qui se joignent à des partenariats possèdent diverses compétences et une expérience précieuse qui peuvent s'appliquer au processus de partenariat. Même si le groupe de partenaires en soi devrait posséder de solides compétences et connaissances, les partenaires ne doivent pas tous posséder les mêmes compétences ou connaissances ou avoir les mêmes attitudes. Les différences sont parfois utiles.

Connaissances

La connaissance de l'un ou de plusieurs aspects du processus de partenariat (ou de processus connexes) est très profitable. Presque toutes les connaissances qui découlent de notre travail et de notre vie personnelle peuvent s'appliquer à un partenariat. Par exemple, la connaissance de la dynamique de groupe, du marketing, du droit, des affaires, de la rédaction de demandes de subventions ou des fondements du développement économique ou social sont tous des domaines précieux. Il est tout aussi important de posséder des connaissances solides des activités du partenariat, du contexte dans lequel le partenariat fonctionne et des processus nécessaires pour créer et maintenir le partenariat. Étant donné que de nombreux partenariats sont créés dans un contexte communautaire, il est tout aussi utile de posséder des connaissances fondamentales du développement communautaire, de la mise en valeur des capacités et de la gestion des ressources financières.

Même si personne ne doit posséder toutes ces connaissances, collectivement, le partenariat devrait savoir ce qui est nécessaire et où trouver ce qui manque. Nous augmentons constamment nos connaissances, et les partenariats sont un endroit idéal à cette fin, mais n'oubliez pas que la connaissance en soi n'est pas très utile pour les autres tant qu'elle n'a pas été appliquée.

Attitude

Notre attitude à notre égard et envers le partenariat en général ainsi que l'avantage qui en découlera joueront un rôle important dans notre réussite. Les attitudes sont une réflexion de nos valeurs et des principes auxquels nous croyons. Même si les attitudes façonnent toutes nos décisions et nos actions, il est difficile de définir cette notion, car elle comprend de nombreuses qualités et croyances qui ne sont pas tangibles.

Même si nous associons souvent les attitudes à une personne, les groupes et les organisations peuvent également avoir des attitudes. En ce qui a trait à l'attitude d'une organisation ou d'un groupe, on fait souvent référence à la culture du groupe ou de l'organisation.

L'expérience nous démontre que les attitudes suivantes sont nécessaires à la réussite d'un partenariat : le respect des gens qui participent au partenariat et les buts du partenariat; un solide engagement; une ouverture d'esprit à l'égard de la collaboration; la patience et la persévérance; la capacité de prendre des risques et de faire confiance; et la confiance en soi.

Plus nous accordons de la valeur au partenariat, plus notre attitude est bonne, et meilleurs sont les progrès du partenariat. La qualité du partenariat, dans une large mesure, dépend autant des attitudes, des valeurs et des perceptions que des compétences et des connaissances que les partenaires contribuent.

Compétences

Les compétences sont nécessaires pour passer des connaissances, de l'attitude et de la théorie à la pratique. Souvent appelées aptitudes, les compétences comprennent l'exécution de tâches mentales ou physiques. Elles sont acquises et peuvent être mesurées et répétées.

Un partenariat compte sur de nombreuses compétences et, comme dans le cas des connaissances, personne ne doit posséder toutes les compétences. Chaque partenariat exigera des compétences différentes à différents moments, certaines que possédera le partenariat et d'autres que le partenariat devra obtenir de l'extérieur.

Compétences de base nécessaires au partenariat

Même si chaque partenariat est unique, les compétences de base nécessaires sont généralement semblables. Les partenariats ont tous besoin des compétences mentionnées ci-dessous. Voici une brève description de chacune de ces compétences.

- Gestion de partenariats
- Compétences en matière de négociation
- Compétences liées aux approches de groupe et à la formation d'équipes
- Compétences en matière de planification
- Compétences en matière d'évaluation
- Résolution de problèmes et règlement de conflits
- Gestion du temps
- Gestion financière
- Gestion de l'aide de l'extérieur
- Compétences liées au travail avec des bénévoles
- Maîtrise du stress

Gestion de partenariats

La gestion d'un partenariat suppose un certain nombre de compétences. Pour pouvoir créer, maintenir et parachever un partenariat de façon efficace, il faut posséder un certain nombre de compétences traditionnelles comme la planification stratégique, financière et opérationnelle et la planification des ressources humaines. Pour bien gérer, il faut faire preuve de leadership, c'est-à-dire savoir faire de l'animation de groupe, avoir la capacité de travailler avec des gens ayant divers intérêts, de prendre des décisions collectives, de résoudre des conflits, de prévoir des problèmes et des possibilités ainsi que de susciter du soutien, du dynamisme et de la motivation.

Ces compétences peuvent ne pas être suffisantes. Selon la nature du partenariat, une solide compréhension du milieu ou du contexte dans lequel le partenariat fonctionne peut être cruciale. Une personne peut avoir un grand nombre des compétences en gestion énumérées ci-dessus, mais le fait de les utiliser dans un partenariat peut signifier qu'elle doit les utiliser de façon différente. L'acquisition de compétences en gestion de partenariats est très différente de l'acquisition de compétences en gestion d'autres activités. La meilleure façon d'acquérir ces compétences peut consister à suivre une formation conçue précisément pour les équipes de partenaires ou les conseils.

Compétences en matière de négociation

Les compétences en matière de négociation vous seront utiles dans un partenariat. Quand divers groupes ou intérêts se réunissent afin de prendre des décisions concernant des buts et des processus communs et d'agir de concert, la négociation est fondamentale pour qu'on puisse en arriver à une entente. Négocier exige des compétences efficaces en communication et en résolution conjointe de problèmes. Ce que l'on souhaite dans une négociation, c'est de créer une situation où tout le monde gagne ou, si cela est impossible, de créer une situation où tous les membres peuvent s'accommoder de la décision ou des mesures prises. Les partenaires qui pensent avoir été obligés de faire des concessions ou qui estiment qu'ils n'ont pas été écoutés ne servent généralement pas bien le partenariat. Pour être efficace quand il s'agit de négociation, vous devez être capable :

- de définir la question ou le problème;
- d'examiner les options et les solutions de rechange;
- d'aider les personnes à comprendre le point de vue des autres;
- de briser l'impasse si les discussions s'enlisent;
- de gérer un conflit quand il survient;
- d'aider à trouver un terrain d'entente;
- d'aider les membres à reconnaître un accord quand il se produit;
- de vous assurer que tout le monde comprend l'accord.

Compétences liées aux approches de groupe et à la formation d'équipes

Les partenariats se fondent sur de bonnes relations et une bonne dynamique de groupe, ce qui suppose des compétences comme l'animation, l'écoute, la négociation et la résolution de conflits. Les partenariats solides créent un climat qui sera propice à la formation d'équipes et à la confiance. Il n'existe pas un seul processus ou une seule approche qui convienne à toutes les situations, et on retrouve une très vaste gamme de techniques que l'on peut et que l'on doit utiliser. Former une équipe est un geste d'inclusion qui met les gens à l'aise et leur donne un sentiment d'appartenance. Plus vous avez l'expérience du travail avec des groupes, plus vous serez compétent. Être capable d'« analyser » le groupe pour savoir ce qui se passe sans qu'on vous le dise est une compétence qui s'acquiert avec l'expérience et elle est indispensable à l'établissement de relations saines.

Compétences en matière de planification

La planification est un instrument qui aide à gérer et à orienter le changement. Les compétences en matière de planification aident à faire passer le groupe de partenaires d'une intention générale à une action précise. Dans les partenariats, la planification intervient à de nombreux niveaux, depuis la création de la vision jusqu'à l'évaluation de la réussite. Il y a divers types de planification. Par exemple, la planification à long terme, dont la visualisation est un exemple, est parfois appelée planification stratégique. Traduire des buts en actions et trouver la façon de le faire, c'est de la planification opérationnelle.

La planification prend du temps et doit être valorisée pour qu'on puisse la faire correctement. Souvent, en voulant agir trop rapidement, nous n'accordons pas suffisamment d'attention à la planification. C'est comme si on entreprenait un voyage pour se rendre à un nouvel endroit sans avoir une carte. Le fait de disposer d'un plan nous aide à savoir où nous allons et comment nous y rendre. Il est bon de pouvoir s'y référer quand les choses se corsent ou deviennent embrouillées.

Parfois, quand les choses ne vont pas comme prévu, c'est qu'il n'y a jamais eu de plan. Les partenariats exigent de nombreux plans et, pour faire des plans, il faut en avoir la compétence. Si vous n'avez pas de compétence au chapitre de la planification dans votre partenariat, acquérez-en. Rappelez-vous qu'il faut se servir d'un plan comme d'un outil et non comme d'une camisole de force qui gêne l'action. Même s'il est très bon de planifier, il est possible que l'on consacre tout son temps à la planification et que l'on agisse très peu.

Compétences en matière d'évaluation

Comme l'évaluation est un aspect important des partenariats, il est également important de savoir comment procéder et d'avoir les compétences pour y arriver. L'évaluation permet de déterminer ce qui devrait constituer une réussite, l'information nécessaire pour mesurer cette dernière ainsi que le processus à établir pour recueillir et analyser l'information et pour être en mesure de la présenter d'une façon utile. L'évaluation exige beaucoup de recherche et d'analyse et de compétences techniques ainsi que la capacité de faire la synthèse de l'information. Même si vous n'êtes pas responsable de l'évaluation officielle, le fait de posséder les compétences nécessaires vous aidera à poser les bonnes questions au sujet de la progression du partenariat et à participer à la structuration de l'évaluation, le cas échéant.

Résolution de problèmes et de conflits

Là où il y a des gens, il y a parfois des problèmes. Par conséquent, la résolution de conflits constitue une compétence essentielle dans le cadre d'un partenariat. Les problèmes qui ont trait au partage des ressources, du pouvoir et de la prise de décisions ainsi que ceux qui ont trait à la façon de répartir les fonds et leur destination exigent tous de solides compétences en matière de résolution de problèmes. Voici quatre étapes fondamentales à suivre pour résoudre des problèmes ou des conflits :

- définir le problème;
- comprendre le problème et déterminer qui est concerné;
- identifier les solutions possibles;
- choisir une solution et agir.

La compréhension des techniques de résolution de problèmes et de conflits est importante pour la dynamique du groupe et devrait faire partie du plan de formation du partenariat. Voir la section 5 intitulée « Guide de dépannage et d'aide » pour de plus amples renseignements sur le règlement des conflits.

FAIRE FACE AUX PROBLÈMES

Que peut-il arriver au sein d'un partenariat si vous ne trouvez pas de solutions aux problèmes?

- Les problèmes persisteront ou s'aggraveront.
- Certaines personnes imposeront leur point de vue.
- Les gens contesteront les décisions qui n'appuient pas leurs intérêts ou prendront leurs propres décisions.
- Certaines personnes essayeront peut-être de recourir à des solutions juridiques.
- Le cynisme et la dissension prendront de l'ampleur.

Cherchez la cause, ne tenez pas seulement compte du symptôme!

Gestion du temps

La gestion du temps suppose que l'on utilise son temps de façon efficace et fructueuse. Trop souvent, on pense que la gestion du temps est quelque chose d'impossible. On entend des gens dire : « Ah, si j'avais plus de temps! » Dans la gestion du temps, il faut partir de l'hypothèse que nous consacrons suffisamment de temps aux tâches vraiment essentielles. Le problème, ce n'est pas qu'il n'y ait pas suffisamment de temps : il tient davantage à la façon dont nous utilisons le temps dont nous disposons et à la façon dont nous établissons nos priorités.

Comme dans le cas de toute autre ressource, financière ou humaine, il est possible de bien ou de mal gérer le temps. Le temps est une ressource très utile dans un partenariat, en particulier quand nous devons faire des compromis entre l'horaire de différentes personnes et le niveau de participation. L'une des façons les plus rapides de saper un partenariat est de donner l'impression aux gens qu'ils perdent leur temps. Une autre façon de le faire, c'est de ne pas accorder suffisamment de temps pour créer une relation et l'entretenir. Une autre également consiste à être toujours en retard par rapport à l'échéancier ou aux engagements. De toute évidence, la gestion du temps joue un rôle essentiel dans tous les aspects de notre vie, mais dans les partenariats, il importe de considérer la gestion du temps comme un secteur de formation.

Gestion financière

L'une des responsabilités les plus essentielles qui incombent à un partenariat est la gestion financière et la budgétisation. Respecter un budget en gérant efficacement les ressources financières est souvent le plus important critère utilisé pour évaluer la réussite d'un partenariat. Même si le partenariat a réalisé de grandes choses, si l'on a l'impression que les ressources ne sont pas bien gérées ou utilisées avec sagesse, l'appui fourni au partenariat peut être miné. Il incombe aux partenariats d'établir un budget, de le respecter et d'être en mesure de prouver que les ressources sont utilisées de façon efficace.

Voici en quoi consiste une bonne gestion financière :

- établir un budget et le respecter;
- obtenir le pouvoir d'achat le plus étendu possible à l'aide de vos ressources;
- être en mesure de prouver clairement quand et comment vous avez utilisé les fonds;
- reconnaître que les contributions en nature sont valables;
- répondre à toute demande de reddition de comptes exigée dans le cadre du partenariat.

Gestion de l'aide extérieure

Peu importe les compétences et l'expertise d'un partenariat, il faut parfois recourir à de l'aide venant de l'extérieur. Pour prendre la bonne décision quant au moment d'engager quelqu'un de l'extérieur à contrat, il faut savoir :

- ce que vous voulez accomplir;
- quelles compétences, connaissances ou expertise sont nécessaires;
- que le groupe ne possède pas ces compétences;
- à quoi devrait ressembler le travail une fois terminé;
- de combien de temps et d'argent on dispose pour le faire faire;
- où et comment trouver et recruter quelqu'un pour le faire;
- comment préparer un échéancier et un contrat qui énoncent tous les points clairement pour toutes les parties;
- quand les choses ne se déroulent pas conformément au contrat et à l'échéancier et comment en discuter et modifier ce qui est inacceptable;
- s'il y a trop de choses inacceptables, quand et comment revoir le contrat ou y mettre fin;
- quand obtenir au préalable un avis juridique à propos du partenariat.

CONSEILS AU SUJET DU MOMENT OÙ UN EXPERT DE L'EXTÉRIEUR EST NÉCESSAIRE

Il arrive que le partenariat ait besoin de l'aide de l'extérieur. Par exemple, une personne qui ne fait pas partie du groupe et qui est qualifiée peut être utile si un conflit est bien installé et qu'il n'y a aucune partie neutre pour résoudre le problème ou si le groupe ne possède pas certaines compétences.

Utilisez l'aide de l'extérieur :

- lorsque les partenaires sont directement concernés par un conflit;
- lorsque des questions concernant l'équité culturelle ou l'équité entre les sexes doivent être réglées et que l'on n'a pas été en mesure de le faire par le passé;
- lorsqu'on ne s'entend pas pour dire qu'il y a ou non un conflit;
- lorsque vous voulez acquérir des compétences que possède une personne à l'extérieur du groupe.

HISTOIRE : OBTENIR DE L'AIDE LORSQUE C'EST NÉCESSAIRE

Un partenariat maritime vendait des objets d'art en souvenir par l'entremise d'une coopérative d'artisans et d'artistes de la région. Le partenariat comprenait l'institution financière locale ainsi que des fournisseurs et des partenaires en marketing. L'entreprise a connu du succès, en partie parce qu'elle a engagé des gens de l'extérieur aux premiers stades pour faire une étude de marché et fournir des connaissances spécialisées sur l'établissement des prix et la distribution. La plupart des membres du partenariat possédaient des compétences très précises concernant leur art ou la gestion des affaires. Lorsqu'ils ne possédaient pas les compétences, ils ont eu recours à des services externes, ce qui a non seulement augmenté la motivation du groupe, mais également aidé à obtenir le financement dont ils avaient besoin pour réaliser une meilleure marge de profit.

HISTOIRE : TRAVAILLER AVEC DES BÉNÉVOLES

L'un des aspects d'un partenariat mobilier consiste à recruter des bénévoles pour faire une bonne part du travail physique. Même s'il y avait des horaires de travail réalistes et une bonne organisation sur les lieux, après plusieurs séances, il est devenu plus difficile d'obtenir des bénévoles. Les bénévoles ont répondu honnêtement lorsqu'on leur a demandé des explications. Même s'il s'agissait de projets bien organisés, il manquait deux éléments importants : ce n'était pas agréable, et ils ne se sentaient pas appréciés. On a apporté des changements afin que l'on reconnaisse toutes les contributions des bénévoles, et le groupe a adopté une autre attitude que celle où « on travaille sans cesse sans s'amuser » afin que les gens s'amusent et se sentent appréciés.

Compétences liées au recrutement de bénévoles et au travail avec ceux-ci

Parfois, dans un partenariat, on retrouve des personnes qui viennent d'organisations qui les rémunèrent pour participer au partenariat et des personnes qui viennent de la collectivité et dont la participation est bénévole. Dans certains cas, tous les membres du partenariat sont des bénévoles, ou certains aspects du travail sont accomplis par des bénévoles. Dans un partenariat, certaines compétences sont donc essentielles : savoir comment recruter des bénévoles, les appuyer et travailler avec eux. Parmi les compétences les plus courantes, il y a le fait de démontrer une certaine sensibilité, d'avoir le respect du temps, d'avoir la capacité de valoriser les compétences développées en dehors du monde du travail, d'apprécier le fait que d'autres peuvent avoir des sources de motivation différentes et des compétences reliées à la capacité de fournir de la rétroaction et de maintenir enthousiasme et intérêt.

Maîtrise du stress et gestion des changements

Nous éprouvons tous du stress — bon ou mauvais. En trop grande quantité, il peut causer des problèmes de santé; il importe donc de ne pas négliger le stress. Chaque personne éprouve divers niveaux de stress, y réagit différemment et le réduit en recourant à diverses méthodes.

Les signes de stress comprennent le fait d'être irritable, d'avoir de la difficulté à dormir et de se sentir craintif ou paniqué. Comme le stress peut découler du fait d'avoir à jouer un rôle dans un partenariat, soyez-en conscient et maîtrisez-le avant qu'il ne devienne un problème. La formation ou l'aide professionnelle pourra être nécessaire si le stress devient un souci important pour les membres du partenariat ou qu'une personne éprouve de véritables difficultés à cet égard.

Voici quelques conseils pour maîtriser le stress dans un partenariat :

- Dresser un plan afin de maîtriser le stress et acquérir des compétences pour le faire.
- Discuter des activités qui atténueront le stress.
- Parlez-en franchement et reconnaissez que cela a des répercussions sur chaque personne.
- Occupez-vous des situations stressantes à mesure qu'elles surviennent — sinon elles se détérioreront.
- Si une situation stressante se produit, déterminez exactement ce qui cause le stress.
- Définissez quel aspect du stress a trait au partenariat.
- Parmi les choses à changer, déterminez lesquelles vous pouvez changer et lesquelles sont indépendantes de votre volonté.
- Changez ce qui peut ou devrait être changé.

ÉVALUATION COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE DES COMPÉTENCES

COMPÉTENCE	**EN PLACE**	**PERFECTION-NEMENT REQUIS**
Gestion de partenariats	(_____)	(_____)
Techniques de négociation	(_____)	(_____)
Processus de groupe	(_____)	(_____)
Constitution d'équipe	(_____)	(_____)
Techniques de planification	(_____)	(_____)
Techniques d'évaluation	(_____)	(_____)
Résolution de problèmes	(_____)	(_____)
Règlement de conflits	(_____)	(_____)
Gestion du temps	(_____)	(_____)
Gestion financière	(_____)	(_____)
Gestion de l'aide extérieure	(_____)	(_____)
Travailler avec des bénévoles	(_____)	(_____)
Gestion du stress	(_____)	(_____)

Compétences particulières en matière de partenariats communautaires

Les partenariats communautaires ne sont pas différents des autres partenariats. Ils exigent des compétences semblables pour être efficaces; toutefois, leurs résultats importants sont importants non seulement pour le succès du partenariat, mais aussi pour l'avenir des collectivités dans lesquelles on les retrouve. Au niveau de la collectivité, l'absence de compétences dans des domaines comme la planification, l'organisation, la coopération, la courtoisie et la réflexion prospective peut avoir des conséquences d'une portée plus considérable que strictement au sein du groupe de partenaires. Dans tous les partenariats, il faut faire les choses avec soin et de la bonne façon; dans les partenariats communautaires, il est aussi important de faire les choses d'une manière inclusive, ouverte et avec respect que de bien faire tout ce qu'on entreprend. À cette fin, il faut posséder beaucoup de compétences et tenir compte de tous les facteurs.

Compétences des partenariats communautaires

Certaines compétences sont plus susceptibles d'être nécessaires dans des partenariats communautaires que dans d'autres partenariats. Vous trouverez ci-dessous une liste d'exemples; votre partenariat peut en discuter, la compléter ou déterminer quel membre du partenariat possède ces compétences.

- évaluation communautaire;
- organisation communautaire;
- principes de développement communautaire;
- établissement d'entreprises communautaires;
- rédaction de propositions et recherche de subventions;
- établissement d'un lien de confiance et création de liens avec la collectivité;
- données de base concernant le développement environnemental, économique et le perfectionnement des ressources humaines (et les liens entre eux);
- marketing, publicité et relations avec les médias;
- conclusion de marchés avantageux;
- formation de dirigeants.

Les partenariats forment un milieu d'apprentissage

Les partenariats forment un excellent milieu d'apprentissage, facteur qui encourage souvent les gens à participer. L'apprentissage sur le tas et un plan de formation exhaustif tant pour le groupe que pour certaines personnes est un signe de partenariat sain et croissant. En fait, la mise en valeur des capacités et le renforcement du leadership sont essentiels au maintien d'un partenariat sain.

Comme les compétences et l'expertise sont nécessaires pour tous les aspects du partenariat, la formation est presque toujours perçue comme une priorité. Il est difficile de savoir à l'avance quels types de compétences seront nécessaires tout au long du partenariat. Le fait de savoir sur quel secteur du travail on mettra l'accent donnera une certaine idée de ce qui pourrait être nécessaire. Les demandes au chapitre de la formation provenant des partenariats ont, la plupart du temps, englobé des éléments comme l'animation, des compétences de secrétariat ou de tenue de livres, des techniques de travail de groupe ou de travail d'équipe et toutes les connaissances spéciales liées aux buts du partenariat.

Il est parfois nécessaire d'aider à établir le lien entre notre expérience et les compétences qui pourraient être utiles au partenariat. Nos opinions préconçues peuvent nous empêcher de voir la réalité telle qu'elle est. Par exemple, même si nous supposons que les comptables ne possèdent pas d'expérience en animation de groupe, ils peuvent en posséder. Par ailleurs, on peut supposer que ceux qui travaillent tout le temps avec des groupes et qui semblent posséder de solides compétences en matière de gestion ou de mise en œuvre voudront s'engager à assumer ces fonctions, mais pour une raison ou une autre ils peuvent ne pas être en mesure ni désireux de se servir de leurs compétences. Par conséquent, il faut examiner celles que le groupe possède déjà et les compétences que les gens consentent à utiliser aux fins du partenariat. Il est possible alors de vérifier les suppositions et de déterminer la formation nécessaire.

HISTOIRE : PARTAGER LES COMPÉTENCES

On a créé un partenariat entre une Première nation et une grande société forestière. La vision était de collaborer pour récolter les arbres de façon responsable, créer des emplois pour les gens de la région et créer une base économique durable pour la collectivité. Le partenaire industriel possédait des compétences et de l'expérience dans l'exploitation forestière, en utilisation de l'équipement et en gestion forestière. La Première nation connaissait les terres et les compétences et les valeurs des gens ainsi que les politiques et les attitudes locales. Plusieurs petites sociétés pouvaient fournir des services secondaires si le partenariat disposait de financement et de formation en gestion des affaires.

Ensemble, ils ont créé un plan opérationnel, un accord de développement commercial et un plan de formation qui tirait profit des ressources existantes et misait sur les compétences et l'expertise des gens de la région.
En collaborant et en partageant leurs compétences, ils ont été en mesure d'obtenir ce qu'ils voulaient et de mettre en valeur leurs propres capacités et compétences.

Plans de formation

Les plans de formation offrent un aperçu complet des compétences et des aptitudes voulues pour faire fonctionner un partenariat et celles qui sont nécessaires pour réaliser ses buts. Les plans de formation sont destinés aux personnes qui ont besoin de compétences et montrent comment parvenir à les acquérir. Même si la formation constitue une grande priorité dans la plupart des partenariats, l'élaboration d'un plan de formation l'est rarement. Ce phénomène tient à plusieurs raisons. L'une d'entre elles est qu'on consacre tant d'efforts à la création d'une vision et d'un plan d'action que la formation est mise de côté ou considérée comme un luxe par les membres du partenariat, et non comme un coût direct à assumer pour atteindre les objectifs du partenariat. Une autre raison qu'on invoque pour ne pas établir des plans de formation est qu'il faut posséder certaines compétences pour bien le faire. Il est souvent difficile de décrire les compétences en matière de partenariat de manière à les distinguer des compétences générales en gestion et en planification — qui sont semblables, mais s'appliquent différemment dans une équipe de partenaires.

Quelles que soient les difficultés que comporte la description des compétences, un plan de formation devrait être établi dès que le partenariat peut déterminer les compétences requises. Si le groupe ne parvient pas à produire un plan de formation, il devrait trouver une aide de l'extérieur pour déterminer les rôles à jouer et les compétences nécessaires pour remplir ces rôles.

Les suggestions suivantes pourraient être utiles pour l'établissement d'un plan de formation :

- La formation devrait toujours reposer sur les compétences qui seront acquises et non sur les sujets qui seront traités.
- Soyez prêt à fournir des exemples quant au moment où les compétences souhaitées pourraient servir et essayez d'utiliser ces compétences dès qu'elles sont acquises.
- Envisagez diverses méthodes de formation, car les gens apprennent de différentes façons, et il y a de nombreuses solutions de rechange qui s'offrent.
- Les compétences spécialisées peuvent exiger une formation particulière.
- Trouvez des formateurs avec lesquels vous êtes à l'aise et posez beaucoup de questions pour faire en sorte que les besoins correspondent aux compétences des formateurs.
- La formation doit être adéquate, rentable et opportune; n'acceptez rien qui ne convienne à vos besoins.
- Faites appel aux ressources des membres du partenariat.

Les spécialistes de la formation aident les groupes de partenaires; par conséquent, on a de plus en plus accès à une bonne formation. Si votre groupe éprouve des difficultés à trouver une formation convenable, consultez un formateur ou un établissement de formation afin d'obtenir une formation adaptée à votre situation. Consultez plusieurs personnes jusqu'à ce que vous trouviez un fournisseur de services ou un formateur ayant les compétences, les connaissances et l'attitude voulues pour répondre à vos besoins. Le fait de disposer d'un plan de formation simplifie les discussions. Il permet de déterminer les compétences nécessaires, la façon de les utiliser et certains renseignements sur les méthodes de prestation préférées. Il se peut que les partenaires désirent procéder à un inventaire des compétences du groupe pour déterminer les compétences des membres et s'il est possible qu'ils se forment les uns les autres ou qu'ils puissent servir de mentors ou d'animateurs.

Parfois en raison du coût de la formation ou du lieu où elle est offerte et des contraintes financières ou géographiques, il n'est pas réaliste ou l'on ne peut se permettre de l'offrir. Ne renoncez pas à la formation ou au plan de formation, envisagez d'autres façons d'acquérir les compétences et l'expertise dont le groupe a besoin. La formation en partenariat est encore relativement nouvelle, mais elle devient de plus en plus importante, et l'on s'efforce de la rendre plus accessible.

CONSEILS POUR UNE FORMATION EFFICACE

- Si la formation est un élément nouveau pour votre groupe, commencez à petites doses.
- Tenez compte de vos propres expériences, mais demandez des conseils aux autres et tirez des leçons de leur succès et de leurs échecs.
- Assurez-vous d'avoir les compétences nécessaires pour gérer le processus de formation. Si vous n'avez pas ces compétences, incluez-les dans votre plan de formation.
- Placez la bonne personne au bon endroit — assignez aux gens des tâches qui concordent avec leurs valeurs, leurs intérêts et leurs aptitudes.
- Certaines personnes considèrent la formation comme facile et amusante, alors que d'autres la craignent et auront besoin d'encouragement et de soutien.
- La formation ne doit pas être considérée comme une activité isolée. Elle doit être liée aux tâches qui suivront.
- Si vous avez besoin d'aide extérieure, n'hésitez pas à engager quelqu'un! Essayez d'inclure dans les clauses du contrat le transfert de certaines des compétences du formateur à des membres de la collectivité concernée.
- N'ayez pas peur de poser des questions et de modifier les orientations lorsque les formateurs, le contenu ou les méthodes de prestation ne répondent pas à vos attentes.
- Veillez à évaluer les compétences acquises durant une activité de formation, plutôt que de tenir simplement compte de l'appréciation des gens.

Leçons à tirer

- Les connaissances, attitudes et compétences sont étroitement liées. Ce que vous savez, ce que vous ressentez et ce que vous pouvez faire s'applique au processus de partenariat d'une façon ou d'une autre.
- Tous les membres d'un partenariat possèdent des compétences et des connaissances qui seront utiles. Prenez le temps de déterminer la meilleure façon d'utiliser ces ressources pour que tous les partenaires en bénéficient.
- Les compétences et l'expertise que le groupe de partenaires ne possèdent pas peuvent être acquises par l'entremise de la formation ou obtenues d'une personne qui ne fait pas partie du partenariat.
- Il est très important de mettre en valeur les capacités du partenariat, et il faut habituellement un plan spécifique pour s'en assurer.
- Le partenariat devrait autant se concentrer sur l'apprentissage et la mise en valeur des capacités que sur la réalisation des buts du partenariat.

Points à considérer

- Quelles connaissances et compétences de base possède votre groupe?
- Y a-t-il des problèmes d'attitude ou d'autres difficultés qui devraient être réglés?
- De quelles compétences ou connaissances avez-vous besoin que le partenariat ne possède pas?
- Où et comment le partenariat acquerra-t-il les compétences ou l'expertise nécessaires?
- Y a-t-il un plan de formation mis sur pied? Sinon, pourquoi pas?

SECTION 5 :
GUIDE DE DÉPANNAGE ET AIDE

Cette section du guide porte sur les difficultés les plus courantes auxquelles font face les groupes de partenaires et offre certaines brèves suggestions sur la façon de les résoudre.

Tous les partenariats éprouvent des difficultés à un moment ou à un autre. L'ampleur de la difficulté et la façon dont la difficulté sera abordée détermineront l'incidence sur le partenariat. On peut éviter des dommages en discutant ouvertement des problèmes, en collaborant pour les résoudre et en possédant des connaissances de base sur ce qui les provoque généralement.

Nous invitons votre groupe de partenaires à discuter de votre propre situation et à compléter les questions présentées. Les situations présentées pourraient s'appliquer directement à votre partenariat actuel, et d'autres pourraient se rattacher à des problèmes qui se présenteront à l'avenir. Triez les sujets et choisissez ceux qui répondent à vos besoins comme point de départ de la discussion. L'expérience des membres de votre partenariat sera le plus utile quand il s'agit d'éviter ou de résoudre des problèmes.

Les dix problèmes et solutions les plus courants

Les facteurs suivants ont été relevés par de nombreux partenariats comme étant communs et importants. Ils peuvent entraîner la création ou l'abolition de votre partenariat.

1. Animation et leadership
2. Motivation
3. Gestion du changement
4. Conclusion de bonnes ententes
5. Marketing et promotion
6. Reconnaissance et célébration
7. Maintenir le cap
8. Poser des questions et écouter
9. Tenir des réunions efficaces
10. Épuisement professionnel

1. Animation et leadership

Il est très important d'avoir une animation objective et un leadership solide dans la plupart des partenariats. Sans ces éléments, nous nous embourbons sans orientation, ou, au mieux, nous accomplissons très peu parce que personne n'assume le leadership ou que tout le monde s'en charge. Pour être un bon animateur ou un bon leader, il faut posséder des compétences et de l'expérience. Un partenariat sans leadership convenable ou compétent peut déboucher sur un manque de direction, une perte de contrôle ou le déséquilibre du pouvoir. Établissez un bon processus de fonctionnement à l'intention de votre partenariat et déterminez si les compétences nécessaires se trouvent dans votre groupe. Dans la négative, d'une part, prévoyez les acquérir et, d'autre part, continuez de perfectionner ces compétences au sein du groupe. N'hésitez pas à remplacer un coordonnateur, un président ou un animateur si le groupe ne réalise pas les résultats prévus et escomptés à la suite de ses efforts.

2. Motivation

La motivation concerne habituellement deux aspects. Il s'agit premièrement de déterminer notre intérêt envers le partenariat ou la raison d'y participer et, deuxièmement, de la quantité d'énergie ou d'enthousiasme que nous y apportons. La motivation ou l'absence de motivation peut constituer un problème important dans un partenariat. Il importe de définir très clairement ce qui incite chaque personne à participer au partenariat pour que tous connaissent et comprennent la motivation de chaque personne.

De plus, il importe autant de discuter de ce qu'il faut faire pour que les membres continuent d'être intéressés et motivés à accomplir les tâches du partenariat. Il est beaucoup plus difficile de redevenir motivé après avoir perdu l'intérêt que d'en discuter dès le départ. À l'instar de l'attitude, la motivation est contagieuse.

MOTIVATION

Sujets de réflexion et de discussion

- Avant d'analyser l'importance de la motivation au sein des partenariats, il est important de comprendre en quoi consiste cette dernière en général.
- Les gens se sentent motivés par la vie, par des idées ou par des activités, selon le degré auquel ils se sentent directement concernés, et dans la mesure où ils estiment qu'ils peuvent être utiles ou apporter leur contribution.
- La reconnaissance du mérite et les récompenses, si infimes ou petites soient-elles, contribuent grandement à maintenir notre intérêt.
- La plupart du temps, nous conservons notre motivation tant que nous sommes satisfaits de notre engagement ou de la qualité de notre travail.
- Nous aimons particulièrement exécuter des tâches qui nous permettent d'utiliser et d'améliorer nos aptitudes et d'en acquérir de nouvelles.
- Les repas, les fêtes et la camaraderie sont de puissants motivateurs.
- La raison d'être du projet a également son importance, selon qu'on vise à installer un bac de sable pour les enfants ou à changer le monde.

- La motivation négative, également une réalité, est habituellement causée par la peur, la culpabilité, la pression ou une personne qui nous pousse dans le dos pour nous inciter à faire quelque chose.

- On devrait également reconnaître la « quasi-motivation ou la motivation récente ». Le fait de simplement le mentionner nous permet parfois de prendre la direction que nous voulons.

- Les gens traversent des périodes de motivation plus ou moins élevée à l'égard de la vie en général, des relations humaines et de leur travail.

- Nous ne pouvons demeurer extrêmement motivés tout le temps, ni rester indifférents pendant de longues périodes.

- La motivation est une combinaison de deux choses : d'une part, l'exemple offert par les gens qui agissent de manière à susciter notre enthousiasme et notre débrouillardise.

- Notre alimentation, notre sommeil, nos relations avec nous-mêmes et avec les autres, nos idéaux et la nature jouent également un rôle.

3. Gestion du changement

Le changement fait partie intégrante de la vie, surtout de nos jours. Tout change et, souvent, il y a plus d'un changement en même temps. La gestion du changement se définit comme la façon de faire face, de répondre et de réagir aux changements. Les situations changent, et les gens passent par des périodes de transition en raison de ces changements. Certaines personnes gèrent très bien les changements la plupart du temps; d'autres les gèrent très mal tout le temps, et bon nombre d'entre nous se situent entre ces deux extrêmes. La gestion du changement est une question sérieuse. S'il n'est pas géré de manière adéquate ou pris en compte dans un partenariat, celui-ci peut en subir le contrecoup ou des personnes peuvent en souffrir. Les gens ne font pas face uniquement aux changements relatifs au partenariat. Dans la plupart des cas, nous devons faire face à plus de changement dans nos vies que nous ne pouvons accepter; rappelez-vous que tout le monde a un point de rupture. Demandez l'aide d'experts pour acquérir les compétences dont vous avez besoin pour gérer les changements et encouragez les personnes stressées à demander l'aide de professionnels.

HISTOIRE : GÉRER LE CHANGEMENT

Un partenariat multipartite de taille moyenne se concentrait sur le tourisme. Il a à son actif plusieurs entreprises qui ont connu le succès, bien des relations intercommunautaires et plusieurs événements importants qui, chaque année, ont entraîné la création de mini partenariats qui ne duraient que le temps de l'événement. De plus, le partenariat comptait sur une société de développement communautaire qui a généré une somme importante de revenus qui, à son tour, a été prêtée à des entreprises qui prenaient leur envol.

Les partenaires n'avaient pas peur d'affronter des problèmes ni de gérer le changement au fur et à mesure : voilà l'aspect le plus important de leur réussite. Ils ont été ébranlés par les transitions qu'ils ont vécues depuis le concept jusqu'aux petits partenariats, puis au moment de prendre des risques plus importants — pour enfin connaître beaucoup de succès. Les partenaires étaient surmenés et ils ont dû réévaluer ce que l'on attendait d'eux.

Ils ont ainsi réaffecté les charges de travail et pris délibérément plus de temps que prévu pour certaines choses. Ils ont compris que même les bons changements peuvent être stressants, et ils ont pris soin de ne pas sous-estimer les pressions qu'exerçaient sur eux la demande.

4. Conclusion d'ententes

La différence entre le succès et l'échec dans un partenariat dépend souvent de la façon de négocier et de conclure des ententes. Nous sommes conditionnés à tenir compte des intérêts et des besoins des autres (et souvent à les faire passer avant les nôtres), et nous aimons les situations où tout le monde gagne. C'est merveilleux lorsque cela se produit, mais il y a des fois où l'entente fait des gagnants et des perdants. L'art de conclure de bonnes ententes consiste à pouvoir faire des compromis tout en satisfaisant tout le monde (pour que tous soient réellement satisfaits et non pas seulement disposés à accepter ce qui a été négocié). Parfois, les arrangements ne sont pas équitables pour tous les intéressés — par conséquent, il faut du temps, des compétences et de l'expérience pour les corriger. Lorsqu'il y a un déséquilibre dans les résultats, il importe de pouvoir le reconnaître et d'aller de l'avant sans nuire aux relations ou à la possibilité de travailler ensemble à l'avenir.

5. Marketing et promotion

À quoi bon prendre des mesures importantes, bonnes ou utiles, si les autres n'en ont pas connaissance? Le marketing et la promotion servent à de nombreuses fins dans un partenariat; il faut s'y appliquer avec soin pour que l'image du partenariat reste positive. Le marketing ressemble beaucoup à la publicité et peut constituer un moyen efficace de recruter des membres, de faire connaître les objectifs et l'objet du partenariat ou de demander un appui ou des ressources. Il est souvent important de faire connaître ce que l'on fait pour assurer l'avenir du partenariat. Si les gens ne savent pas ce que vous faites, pourquoi vous le faites ou ce qui a changé par suite de vos actions, il y a peu de chances qu'ils se préoccupent de la survie du partenariat. Le marketing et la promotion devraient être longuement mûris; il faut éviter de se lancer dans des projets de ce genre uniquement en cas de besoin ou de crise.

L'acceptation du partenariat repose sur la façon dont il est présenté ou communiqué aux personnes de l'extérieur. L'influence de votre partenariat dépend de son acceptation. Demandez de l'aide si vous ne possédez pas les compétences nécessaires dans votre groupe de partenaires.

6. Reconnaissance et célébration

Personne n'aime ne pas être apprécié à sa juste valeur. Nous aimons tous croire que les autres accordent de la valeur à ce que nous faisons et que nous avons accompli quelque chose. Le fait de reconnaître et de célébrer non seulement les succès, mais les autres moments importants, fait la différence entre un partenariat où les membres se sentent à l'aise et entretiennent des relations étroites et un groupe où « l'on travaille sans cesse sans s'amuser ». La motivation et la participation future dépendent du traitement que reçoivent les membres d'un partenariat et de la reconnaissance qu'ils pensent qu'on leur témoignera du fait de leur participation. Le problème qui semble se poser constamment est que tout le monde croit que quelqu'un d'autre devrait exprimer cette reconnaissance ou suggérer et organiser des activités à cette fin. Dans un partenariat, il faut s'assurer qu'il y a une reconnaissance véritable du mérite et que des fêtes ou cérémonies à cet égard font partie des activités du partenariat.

7. Maintenir le cap

Certains partenariats ont un objectif très précis et savent toujours clairement ce qu'ils font et comment ils doivent le faire. D'autres éprouvent des difficultés à se souvenir de ce qu'ils font et de la raison pour laquelle ils le font. Pour maintenir le cap, il faut suivre les étapes du processus et bien comprendre les objectifs et le plan d'action. Lorsque cela ne donne pas les résultats escomptés, nous demandons habituellement des conseils aux dirigeants du partenariat qui ramènent le groupe au plan. Quand les dirigeants ne peuvent pas le faire, il en résulte une absence totale de direction et de la confusion. Afin de rester sur la bonne voie et de maintenir le cap, il faut avoir une orientation claire, un bon leadership et de la discipline.

Il arrive parfois que nous tenions pour acquises les activités liées aux partenariats ou que nous nous éloignions de l'essentiel du travail. Nous devons nous rappeler que les partenariats exigent des efforts soutenus et que le renforcement de l'esprit d'équipe est une activité permanente. Le fait de rester fidèle à la vision et aux valeurs du partenariat permettra de s'attacher à l'essentiel tandis que le fait d'être attentifs aux intérêts, aux besoins et aux motivations des membres ajoutera de l'élan.

HISTOIRE : MAINTENIR LE CAP

Un quartier historique d'Edmonton a formé un partenariat pour promouvoir et préserver la culture et l'histoire du quartier. C'était le but du groupe, mais, au fur et à mesure qu'il est devenu plus inclusif et qu'il a grossi, d'autres questions ont bientôt dominé le programme. Par exemple, on s'intéressait à l'amélioration de la qualité de vie de la collectivité, de sorte qu'on avait inclus des questions sur les services sociaux, les soins de santé et les services de garde d'enfants/de personnes âgées dans les buts du partenariat.

Au bout d'un an, les partenaires initiaux n'étaient plus intéressés et ont commencé à laisser les choses aller à la dérive. Mais avant que cela ne se produise, le groupe de partenaires a décidé de se diviser en deux groupes afin qu'ils puissent chacun se concentrer sur leurs intérêts respectifs et maintenir le cap pour réaliser leurs visions, qui se complétaient, mais qui étaient différentes.

8. Poser des questions et écouter

Le fait de s'attaquer à des questions comme celles concernant les attentes et les rôles se révèle souvent difficile. En raison de la sensibilité au sujet de ces choses, on ne répond souvent qu'en partie aux questions de cette nature. La personne qui pose des questions peut être amenée à penser qu'elle est trop difficile à satisfaire, trop arrogante ou un mauvais joueur d'équipe.

Par conséquent, les gens qui ont un tant soit peu d'assurance poseront une question pour clarifier certaines choses, mais ne répéteront pas. Si quelqu'un pose une question une seconde fois, et d'une manière différente, et qu'il n'a toujours pas une solide compréhension du problème, il abandonnera probablement la partie. Il arrive fréquemment que les nouveaux partenariats manquent de clarté à propos d'une foule de choses à un moment où la familiarité ou la confiance peut manquer. Portez une attention particulière aux questions qui sont posées et à celles qui ne le sont pas.

Or, les choses devraient être rapidement précisées, plutôt que d'être reléguées au dossier des « problèmes non résolus », même si nous ne savons peut-être pas bien écouter et que parfois nous ne sommes pas à l'aise de poser de telles questions. Il incombe à chaque personne de faire le suivi des éléments qui sont importants pour vous et de poser suffisamment de questions pour clarifier les points obscurs. Vous pouvez être certain que, si quelque chose échappe à votre compréhension, il en va de même pour d'autres personnes qui ne sont peut-être même pas en mesure de poser la première question.

9. Tenir des réunions efficaces

Compte tenu du très grand nombre de réunions auxquelles la plupart d'entre nous assistons, il est difficile d'imaginer à quel point bon nombre d'entre elles sont mal organisées. La tenue de réunions efficaces mettra le partenariat de l'avant, tandis que des réunions inefficaces le freineront. La plupart des gens sont prêts à accepter qu'une nouvelle initiative, y compris un partenariat, comporte un certain nombre de problèmes d'adaptation. Cependant, le temps est précieux pour chacun d'entre nous et, de nos jours, presque tout le monde est occupé. Les meilleurs conseils que vous puissiez obtenir sur ce qui constitue une bonne réunion proviendront des gens qui collaborent au partenariat. Le fait de s'informer de leurs besoins et d'y répondre assurera l'efficacité, la valeur et la qualité des réunions. Cela démontrera également que le partenariat peut et doit respecter l'opinion du groupe. La capacité de répondre aux attentes les plus élevées du participant fera la différence entre une bonne et une mauvaise réunion, à condition de savoir exactement quelles sont ces attentes.

CONSEILS CONCERNANT L'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS

Voici quelques suggestions qui ont réellement contribué à améliorer l'efficacité des réunions :

1. Déterminez la durée de votre réunion et respectez-la.
2. Distribuez à l'avance l'ordre du jour. Dressez la liste des priorités au besoin, et inscrivez le nom d'une personne à côté de chaque point, de sorte que tout le monde sache qui est responsable de quoi.
3. Avant d'entamer les réunions, demandez aux gens s'ils ont des points supplémentaires qu'ils désirent ajouter à l'ordre du jour.
4. Réduisez la paperasse au minimum, mais faites circuler les documents nécessaires pour vous assurer que tous les membres sont informés.
5. Assurez-vous de prendre note des points importants de la discussion et des décisions prises. La rédaction sous forme d'énumération est acceptable, de même que les notes manuscrites claires.
6. Établissez des règles solides et appliquez-les.
7. Nommez un président ou un animateur qualifié.
8. Soulignez les contributions, y compris les com mentaires et les idées. Ne laissez pas des propos s'évaporer dans les airs comme s'ils n'avaient pas été entendus.

9. Réglez les conflits au fur et à mesure qu'ils surgissent; ne les laissez pas s'accumuler.

10. Commandez de la nourriture et des rafraîchissements à chaque réunion.

11. Établissez un système de « substitut » pour les membres qui ne peuvent assister à toutes les réunions.

12. Ne convoquez pas une réunion si un autre moyen de communication est tout aussi efficace. Déterminez quelles formes de communication fonctionneront pour tous (télécopieur, courrier électronique, conférence téléphonique) et examinez les facteurs qui permettront de répondre aux besoins spéciaux, comme la traduction, le braille, les caractères plus gros ou les besoins en matière d'enregistrement sonore.

HISTOIRE : RÉUNIONS EFFICACES

Un homme d'affaires assistait à tellement de réunions au cours de sa vie qu'il n'était guère intéressé à participer chaque mois à un partenariat sportif. Même s'il était personnellement intéressé et que son entreprise bénéficiait du fait qu'il était un partenaire, il haïssait les réunions, qui se déroulaient trop lentement et qui comportaient trop d'information. Il essayait d'être présent au moment de la prise de décisions importantes, mais ne se préoccupait pas particulièrement de questions anodines comme les couleurs de l'équipe.

Lorsqu'on s'est rendu compte que plusieurs autres étaient du même avis, tous les partenaires ont décidé qu'ils tiendraient deux types de réunion. Le premier type de réunion visait à prendre les décisions et se déroulait rapidement (moins d'une heure). Les gens d'affaires assistaient à ces réunions. Le deuxième type de réunion était responsable des décisions moins importantes, et les partenaires intéressés au moindre détail du travail assistaient à ces réunions. On publiait un bulletin de nouvelles pour s'assurer que les renseignements seraient fournis à tous les membres au sujet des travaux effectués dans les deux types de réunion.

Les deux groupes ont obtenu le genre de réunion qu'ils souhaitaient et dont ils avaient besoin, et on a utilisé de façon efficace le temps dont disposait chacun.

10. Épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est une expression que nous connaissons et comprenons tous. Bon nombre d'entre nous en avons été victimes et savons qu'il tient à de nombreuses causes. Parmi les facteurs les plus courants de l'épuisement professionnel, mentionnons le fait d'avoir une tâche trop lourde, de ne pas avoir assez d'appui pour s'en acquitter et de se sentir inutile ou peu apprécié quoi que l'on fasse. Les partenariats viennent souvent s'ajouter à un calendrier déjà chargé, situation qui, à l'occasion, n'est pas bien comprise par les personnes de nos organisations qui n'y participent pas directement. Cela peut stresser tous les participants. Comme les partenariats sont une façon relativement nouvelle d'effectuer notre travail, nous pouvons nous sentir incapables d'être efficaces et éprouver du souci quant aux heures supplémentaires qu'il faudra y consacrer. Il s'agit là des ingrédients parfaits de l'épuisement professionnel.

Il se peut que les partenariats ne soient pas la cause de l'épuisement professionnel, mais on y trouve souvent des personnes déjà surmenées ou en proie à un stress extrême. Il semble que les personnes occupées soient toujours celles qui sont choisies pour en faire plus. Les partenariats ne font pas exception à la règle. Ils sont habituellement formés des personnes les plus occupées, et l'épuisement professionnel est une réalité dont il faut parler. Chaque partenariat doit discuter de l'épuisement professionnel et chercher des façons de l'éviter ou de modifier son incidence. Comme une aide professionnelle peut être nécessaire, n'hésitez pas à y avoir recours le cas échéant.

Règlement de conflit

La plupart des problèmes peuvent être réglés; toutefois, un conflit découle souvent de problèmes non réglés. L'un ou l'autre des six facteurs suivants, qui sont énumérés ci-dessous en plus de certains conseils sur la façon de les régler, entraînent souvent un conflit.

1. Luttes de pouvoir

Causes : Généralement attribuables à la personnalité ou au caractère d'un individu; ou surgissent lorsqu'on ne répond pas aux attentes.

Recommandation : Abordez les questions sous-jacentes comme la perte de contrôle ou l'historique du conflit; prenez le temps de comprendre les attentes et estimez de façon réaliste ce qui peut ou ne peut pas être fait. Rappelez-vous que la solution pourrait résider dans le départ de quelqu'un, préférablement sans rancune.

2. Niveau de confiance peu élevé

Causes : Peut se manifester dans les cas suivants : le leader manque de compétence, les intérêts personnels ne sont pas divulgués ou la communication est insuffisante.

Recommandation : Nommez un nouveau leader ou formez celui ou ceux déjà en place; discutez des intérêts personnels et améliorez la communication. Adoptez de bonnes habitudes de communication et abordez le sujet de la confiance.

3. Manque d'orientation

Causes : Ce problème peut survenir lorsque les membres ou le leader ne peuvent expliquer clairement l'orientation ou la vision du partenariat.

Recommandation : Revenez au point de départ et examinez la vision, en tenant compte de la différence entre les gens qui veulent franchir de courtes étapes et obtenir des résultats immédiats, et ceux qui préfèrent voir l'ensemble du tableau. Établissez un lien entre le travail qui est accompli (et les raisons pour lesquelles il est exécuté) et la vision.

4. Manque de leadership ou d'autorité

Causes : Ce problème se manifeste lorsque les partenariats n'ont pas de but clair et commun et (ou) d'énoncé de rôles et de responsabilités clair. De plus, le manque de continuité en raison du faible engagement des partenaires et leur manque d'assiduité peuvent contribuer à ce problème

Recommandation : Clarifiez l'autorité et la raison d'être; assurez-vous que le partenariat est nécessaire et souhaitable. Insistez sur la nécessité de participer aux réunions et d'avoir une représentation continuelle, du moins jusqu'à ce que les assises du partenariat soient solides.

5. Mauvais choix de personnes

Causes : Dans certains cas, les personnes sont choisies ou se portent volontaires pour les mauvaises raisons, ou encore elles sont nommées même si elles ne veulent pas vraiment participer.

Recommandation : La solution comporte des risques, mais doit être retenue : demandez à chaque membre d'examiner les raisons de sa participation, quelles sont ses attentes, ce qu'il peut apporter, ainsi que ses priorités. Remplacez ceux qui ne peuvent répondre aux besoins et aux attentes du groupe.

6. Conflits à propos des objectifs ou des méthodes

Causes : Ils surviennent lorsque les gens remettent en question les objectifs ou les méthodes de fonctionnement, même si l'on s'est déjà entendu à leur propos. Ce problème surgit parfois lorsque les gens doutent des chances de succès dans l'avenir.

Recommandation : Examinez le réalisme des objectifs. Peuvent-ils être atteints? Raccourcir les étapes au besoin. Évaluez la façon dont les tâches sont planifiées et recueillez des suggestions spécifiques et concrètes si un changement est nécessaire. N'acceptez pas d'emblée les aveux d'impuissance — recherchez les suggestions visant à améliorer les choses. Si la situation est hors de contrôle, recourez à l'aide d'un spécialiste de l'extérieur qui agira à titre de médiateur.

Leçons à tirer

- Tous les partenariats éprouvent des difficultés à un moment ou à un autre. La façon dont ces difficultés sont abordées est aussi importante que les solutions trouvées.
- Les partenariats sains peuvent faire face à un nombre incroyable de problèmes et à beaucoup de stress, tandis que ceux qui sont malsains peuvent être abolis en raison d'une difficulté qui pourrait paraître assez insignifiante.
- En connaissant les inconvénients possibles à l'avance, on peut prévenir certains problèmes et trouver des solutions s'ils surviennent.
- Certaines difficultés qu'éprouvent les partenariats exigent l'aide de professionnels bien formés. Les partenariats avertis déterminent quand ils peuvent régler les choses d'eux-mêmes et quand ils doivent avoir recours à un expert.
- Une compréhension des causes de conflit et de la façon de les résoudre à l'avance aidera le partenariat.

Points à considérer

- Le groupe de partenaires s'est-il penché sur les problèmes (s'il y a lieu) auxquels il peut faire face maintenant ou plus tard au sein du partenariat?
- Est-ce que vous tenez actuellement des réunions efficaces? Sinon, comment pouvez-vous les améliorer?
- Qu'est-ce qui motive le partenariat? Est-ce que cette motivation peut être maintenue avec le temps?
- Que fera le partenariat s'il éprouve des difficultés qui ne peuvent être réglées au sein du partenariat?

SECTION 6 :
TYPES DE PARTENARIATS

Cette section porte sur les différents types de partenariats et fournit des renseignements sur les divers aspects de chacun.

Il n'y a pas de partenariat modèle; chacun est différent et comporte ses propres caractéristiques, fonctions, compétences et paramètres. Ils ne sont ni clairs ni précis, et ils sont très certainement imprévisibles, bien que certaines caractéristiques se manifestent davantage dans certaines situations. Voici une vue d'ensemble des différents types de partenariats et de quelques-unes de leurs caractéristiques.

Partenariats communautaires

Les partenariats communautaires comprennent toute une gamme d'initiatives. Nous disons des partenariats qu'ils sont « communautaires » lorsqu'ils se situent dans une collectivité, qu'ils exigent une participation de membres de la collectivité ou qu'ils ont des répercussions directes sur une collectivité plutôt qu'au sein d'une organisation ou d'une institution. Dans les partenariats communautaires, cette dernière participe activement à tous les aspects du processus, y compris la détermination des besoins et la prise de décisions. Même les partenariats entre des organismes, des entreprises, des administrations publiques et des établissements peuvent être axés sur la collectivité, pourvu que les buts et les résultats améliorent la situation en dehors de leur propre organisation. Chaque fois qu'un partenariat est mis sur pied dans une collectivité afin d'aider les gens au sein de la collectivité ou une cause communautaire en particulier, on a affaire à un partenariat communautaire.

Les partenariats communautaires :

- sont axés sur la participation et la prise en charge locale;
- encouragent le développement organisationnel et l'élaboration de partenariats;
- planifient l'inclusion et le développement du leadership;
- soutiennent les entreprises et les entrepreneurs locaux;
- sont souvent financés directement ou indirectement par le gouvernement;
- sont conçus par la collectivité pour la collectivité;
- intègrent souvent plusieurs aspects du développement (social, économique, environnemental, culturel);
- remettent en question le statu quo (désir de changement).

Comprendre le contexte communautaire

Il est important d'être renseigné au sujet de la collectivité dans laquelle fonctionne un partenariat. Mais que faut-il savoir? L'information évidente à propos de la situation démographique est utile — par exemple, combien y a-t-il d'habitants, quelle est ou quelle était la principale industrie, quelle est la source actuelle d'emplois, quel est le niveau de chômage, qui sont les élus et les chefs de file de la collectivité, etc. Ces éléments d'information factuelle ne sont pas toujours faciles à obtenir, mais ils sont à la base d'une évaluation communautaire.

Dans les partenariats qui sont établis dans le cadre d'une collectivité, on a besoin d'un autre niveau d'information à propos du pouls ou de l'énergie vitale de la collectivité. Tout comme les gens, les collectivités ont une personnalité, de l'énergie, du caractère et de l'estime qui fluctuent en fonction des changements qu'elles connaissent. Des petites agglomérations isolées du Grand Nord aux grands centres urbains, ces collectivités ont une identité et un niveau de confiance qui leur sont propres. Les rêves et les aspirations d'une collectivité, ses forces et ses faiblesses, la façon dont elle profite des occasions ou réagit devant les difficultés sont tous des éléments qui forment le caractère de la collectivité ou du quartier. Ce caractère reflète habituellement les valeurs des gens qui y vivent.

Ces éléments se conjuguent aux données démographiques factuelles pour tracer le véritable portrait de ce qui constitue vraiment le contexte de la collectivité.

LES PIÈGES DU PARTENARIAT AXÉ SUR LA COLLECTIVITÉ

1. Services communautaires par opposition à des activités générant des recettes — sources de tension
2. Objectifs et clientèle trop diversifiés
3. Exigences actuelles par opposition aux plans d'avenir
4. Peur : de l'échec, du risque, du succès, de l'acceptation, du changement, etc.
5. Incapacité de choisir les tâches qui conviennent aux gens ou aux aptitudes du groupe
6. Quantité souvent trop restreinte de gens prêts à assumer le fardeau — cause d'épuisement professionnel
7. Oubli des objectifs et de leur importance

COMMENT ÉVITER LES PIÈGES DU PARTENARIAT AXÉ SUR LA COLLECTIVITÉ

1. Reconnaître la tension tout en assumant les deux tâches — elles peuvent être compatibles
2. Mettre l'accent sur les objectifs du partenariat
3. Se concentrer sur les priorités absolues du plan d'action
4. Discuter de vos préoccupations — soyez brave — serrez-vous les coudes et sachez reconnaître la peur, l'échec, le travail ardu et les succès
5. Discutez des niveaux d'aptitudes actuels — améliorez la capacité du groupe
6. Attribuez — déléguez — des tâches à d'autres et laissez ceux-ci les réaliser
7. Remettez régulièrement en question le but et la vision du partenariat

Les membres non résidents de partenariats orientés vers la collectivité

Il n'est pas indispensable d'habiter dans une collectivité pour être utile à un partenariat orienté vers celle-ci, mais ça aide. Si toutefois vous n'y habitez pas, des responsabilités supplémentaires vous incombent. Vous devrez vous assurer :

- que vous comprenez très bien la collectivité et les répercussions que le partenariat aura sur elle;
- que les raisons de votre participation sont bien comprises;
- que vous n'imposerez pas d'attentes, d'échéanciers ou d'orientations irréalistes;
- que vos valeurs et vos attitudes sont compatibles avec celles de la collectivité;
- que vous ne vous détournerez pas du processus pour satisfaire vos propres objectifs.

Les gens de l'extérieur peuvent avoir les compétences et les ressources pour faire avancer les choses, mais c'est la collectivité elle-même et ses membres qui détiennent le véritable pouvoir. Tant que des liens ne se seront pas créés ou que vous n'aurez pas une idée du mode de fonctionnement de la collectivité, vous ne saurez pas qui détient le véritable pouvoir, ce que désire la collectivité ou comment elle veut procéder. Mieux vaut participer de façon réservée et écouter... beaucoup! Cela veut dire non pas que vous devrez vous taire, mais tout simplement que vous devrez attendre de sentir que l'on vous accepte ou d'avoir établi un rapport.

Quand vous parviendrez à vous sentir à l'aise ou que vous serez accepté dans la collectivité, essayez de penser à elle comme si c'était la vôtre — ou mieux encore, imaginez-vous qu'il s'agit de l'endroit où s'établiront un jour vos petits-enfants. En personnalisant votre intervention, vous vous rapprocherez des gens dont les petits-enfants seront vraiment les futurs résidents de l'endroit. Les collectivités rurales, autochtones, nordiques et isolées en particulier, s'inquiètent de la présence de gens de l'extérieur qui viennent les « aider » et qui imposent des valeurs étrangères à la collectivité (même si leurs intentions sont par ailleurs louables). Toutes les collectivités sont capables de rêver et de transformer ces rêves en réalités. Peut-être n'ont-elles besoin que d'un peu d'aide pour concrétiser leurs idées. Voilà pourquoi les membres non résidents participent généralement.

HISTOIRE : LES MEMBRES NON RÉSIDENTS DE PARTENARIATS

Un groupe nordique tenait une séance de formation à l'intention des partenaires qui portait sur la question des partenariats comprenant des membres non résidents de la collectivité. On croyait généralement que les partenaires qui n'étaient pas des membres de la collectivité étaient habituellement des représentants du gouvernement ou de l'industrie. Il s'agissait de gens qui travaillaient dans la région et qui habitaient ailleurs ou de sociétés qui œuvraient dans la région, mais qui étaient situées ailleurs. Après maintes discussions, le sentiment général était que ces gens avaient un lien avec la collectivité et, ainsi, ils participeraient non pas uniquement pour leur emploi ou pour le profit de la société, mais bien parce qu'ils auraient à cœur le bien-être de la collectivité.

Même si les membres du groupe ont pris soin de préciser que ces personnes de l'extérieur ne devraient pas avoir le contrôle d'un partenariat, ils ne voyaient pas pourquoi le partenariat ne fonctionnerait pas si les valeurs et la vision étaient communes et que les gens de la région avaient le contrôle final et la responsabilité des décisions qui les concerneraient.

Membres résidents des partenariats communautaires

Souvent, les gens qui habitent dans une collectivité ne se sentent pas nécessairement concernés par les activités du partenariat, même lorsque le partenariat les a invités à participer. Il n'est pas nécessaire que tout le monde participe; toutefois, la représentation est une question intéressante. La représentativité (ou l'absence de représentativité) ne tient pas seulement au lieu de résidence. Elle a également trait aux sentiments qu'éprouvent les partenaires à l'idée de faire partie du partenariat ou à leurs réactions à l'idée de s'exprimer pour d'autres qui ne sont pas là, même lorsque ceux qu'ils représentent sont au courant du partenariat et de ses valeurs.

Les résidents de la collectivité participant à un partenariat doivent également songer non pas seulement à leur participation et à leur contribution propres, mais aussi :

- aux autres personnes qui doivent être invitées à participer;
- au moment où elles devraient être intégrées;
- à la façon dont on devrait procéder pour ce faire;
- aux attentes des non-participants au partenariat à l'égard des participants;
- à la façon dont l'information leur parviendra.

Ces responsabilités incombent au partenariat tout entier, mais c'est habituellement les personnes les plus visibles (par exemple celles qui vivent dans la collectivité) qu'on interrogera ou à qui on fera part de ses commentaires ou de son ressentiment, à supposer que le partenariat soit perçu comme exclusif.

Partenariats ruraux, nordiques et urbains

Faire partie d'un partenariat en milieu rural ou urbain aura des avantages et des inconvénients différents, selon l'objectif et les exigences du partenariat. En milieu urbain, par exemple, on peut puiser dans un bassin de population plus important, et l'on bénéficie souvent d'un meilleur accès aux ressources et aux sphères d'influence. En milieu rural, on tend à travailler en plus étroite collaboration, en raison de l'histoire et de la familiarité et, habituellement, on est au courant des ressources existantes et de la façon d'y accéder.

Les partenariats donnent parfois lieu à des conflits et à des confrontations de même qu'à des rancoeurs et à des expériences négatives. En milieu urbain, on n'a pas nécessairement à penser à ces difficultés ou à être confronté aux adversaires avant la tenue de la prochaine réunion. Dans les collectivités plus petites, toutefois, on se rencontre dans la rue, au magasin ou au bureau de poste. En raison de la politique et de la dynamique communautaire qui existe dans les collectivités rurales et nordiques, il est beaucoup plus risqué d'avoir des discussions franches au sujet du pouvoir, des problèmes ou de ses intérêts personnels; les discussions engagées par le partenariat n'en restent rarement là au sein d'une collectivité étroitement liée. Même si cela peut aller, les problèmes surviennent lorsqu'il y a des renseignements erronés ou des renseignements pris hors contexte. Il faut faire attention d'avoir des discussions ouvertes et inclusives, tout en respectant les questions confidentielles.

Bien que, dans les collectivités petites, rurales et nordiques, on évoque souvent l'isolement, les partenariats urbains peuvent aussi être victimes d'un phénomène analogue. Lorsqu'on n'est qu'un petit rouage de l'engrenage, on peut se sentir invisible ou détaché de tout. Dans les régions rurales, ainsi que dans les quartiers urbains étroitement liés, tout le monde est toujours au courant de ce qui se passe — ce qui peut être bon ou mauvais,

selon que le partenariat est préparé ou non à divulguer l'information. En milieu urbain, le partage de l'information à grande échelle est complexe et coûteux, tandis qu'en milieu rural, l'information circule à mesure que les faits se produisent, voire plus rapidement encore. C'est un peu comme la différence entre acheter une annonce dans un important quotidien ou afficher un avis sur le babillard du village.

Indépendamment du lieu, les partenariats peuvent connaître des expériences similaires, en ce qui a trait à l'acceptation ou au rejet. Des problèmes se posent, en ce qui concerne la communication, la concurrence pour les talents ou les ressources et l'atteinte des objectifs. Dans les collectivités, quels que soient leur taille ou leur emplacement, il semble que l'on surexploite ou que l'on « épuise » les personnes clés, et que l'on s'attende à ce que les partenaires réaménagent leur emploi du temps et gèrent leur propre participation.

La technologie ainsi que l'amélioration des systèmes de communication et des moyens de transport ont, jusqu'à un certain point réduit l'écart entre la ville et la campagne et permis d'épargner du temps et la communication face à face en tout temps. Toutefois, les partenariats ruraux, urbains ou nordiques ne sont pas semblables pour autant, même lorsqu'ils ont une taille ou des buts semblables. Il existe différents moyens d'aborder les partenariats dans chaque contexte. Ceux qui comprennent le mieux ce contexte vivent au sein de la collectivité particulière ou y participent et ils sont les mieux placés pour administrer le partenariat et prendre des décisions.

Les partenariats avec les pouvoirs publics

Les partenariats avec les pouvoirs publics ont commencé à remplacer les programmes à court terme et les projets ponctuels. Nombre des rôles joués par le personnel gouvernemental ont changé. Les employés, qui répondaient auparavant aux demandes de financement par des contributions financières tirées du budget des programmes ou de celui des subventions, sont maintenant obligés de mettre sur pied des partenariats ou d'y participer. Une des réalités liées à ce phénomène est que le représentant des pouvoirs publics aussi bien que des membres du partenariat ont probablement connu des expériences qui ne sont pas toujours compatibles avec le travail d'égal à égal dans un partenariat. Il faut de la compréhension et de nouvelles compétences de part et d'autre pour pouvoir se rendre compte de ce qui peut se faire dans le cadre de ce nouveau type de relation.

L'État est souvent vu comme la source de financement et celui qui fixe les règles. Dans les partenariats communautaires, les besoins du partenariat priment sur le rôle de l'État (ou de toute autre source de financement). Au fond, au lieu de penser à se conformer aux lignes directrices des programmes, les membres doivent envisager des objectifs à long terme et trouver les ressources en conséquence. Les représentants des pouvoirs publics doivent se demander quelle forme de contribution autre que financière ils peuvent apporter au partenariat. Ils doivent envisager les partenariats pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire un partage de risques, de responsabilités et de ressources.

Parmi les autres aspects à prendre en considération dans les partenariats avec les pouvoirs publics, mentionnons le fait que la plupart des ministères sont liés par la loi et qu'ils doivent rendre des comptes à propos de l'utilisation des fonds publics. Voilà qui peut limiter l'utilisation des fonds publics et entraîner presque toujours des vérifications et un suivi. Les critères du gouvernement relatifs au suivi et à la vérification doivent faire partie de la planification et de l'évaluation du partenariat.

La voie hiérarchique au sein de l'administration publique est structurée, particulière à un mandat et souvent, elle prend du temps. Il faut être sensible au fait qu'aucun représentant des pouvoirs publics ne peut faire plaisir à tout le monde et que les programmes et les réalités politiques jouent un grand rôle dans l'établissement de la contribution que le gouvernement peut apporter.

Les attitudes doivent changer. Ni le représentant des pouvoirs publics ni les autres partenaires n'ont toutes les réponses, toutes les ressources ou tout le pouvoir. Ce qu'ils ont, cependant, c'est la possibilité d'utiliser de nouvelles approches pour aider la collectivité.

Partenariats régionaux ou nationaux

Bien que les partenariats soient souvent associés à une seule collectivité ou à un seul quartier à la fois, il y a d'autres partenariats qui couvrent plusieurs collectivités, une région ou un pays. Souvent, ils sont créés par un ou plusieurs ordres ou ministères du gouvernement ou ils y participent à tout le moins. Ce genre de partenariat couvre une région, plusieurs provinces ou l'ensmble des provinces et territoires du Canada. Les collectivités elles-mêmes ont leurs propres défis à relever, mais il existe de nombreux problèmes communs d'un bout à l'autre du pays, comme le chômage élevé chez les jeunes, l'amélioration de la santé et de la sécurité et des questions d'environnement, qui peuvent être abordées dans un projet à plus grande échelle ou un partenariat à portée plus large. Ces genres de partenariats sont souvent créés par l'entremise ou en vertu d'un accord officiel ou d'un accord intergouvernemental lorsqu'il y a plus d'un ordre de gouvernement concerné.

Les économies d'échelle liées à un partenariat national ou régional peuvent permettre d'investir davantage dans le partenariat, ce qui permet aux collectivités de se pencher sur des problèmes à long terme, plus complexes, et d'avoir une meilleure vue d'ensemble des occasions et des innovations potentielles; il permet par ailleurs de mettre à l'essai des solutions et des modèles en différents endroits. Certes, plus gros n'est pas toujours synonyme de meilleur, mais les partenariats régionaux ou nationaux permettent d'envisager les choses à plus grande échelle et d'obtenir une diversité de résultats.

Le fait d'avoir une orientation nationale ou régionale n'exclut pas la possibilité d'être particulièrement sensible aux besoins locaux. De nombreuses organisations nationales ont d' excellentes sous-structures qui leur permettent de réagir comme il se doit et en temps opportun aux besoins et aux particularités locales. Au niveau tant national que régional, les partenaires doivent faire preuve de flexibilité, communiquer franchement et avoir à coeur les objectifs du partenariat. Dans certains cas, cela peut entraîner une modification de la façon de faire; dans d'autres, cela peut entraîner l'établissement d'un équilibre entre les aspects à court et à long termes. Les partenariats de grande envergure comme ceux-là ont le plus de chances de réussir s'ils commencent à petite échelle, pour se roder, avant de se développer au niveau régional ou national.

HISTOIRE : DIFFÉRENTS TYPES DE PARTENARIATS

Un conseil du programme d'Aide au développement des collectivités examinait une demande d'aide de groupe social qui voulait travailler avec trois autres groupes pour créer des emplois et générer des revenus. Les membres de ce groupe ont été très clairs au sujet du fait qu'ils voulaient former un partenariat afin de créer une structure qui répondrait aux besoins de chacun et qui garantirait leur engagement. Ils ne savaient pas toutefois quel genre de partenariat devrait être établi. Lorsqu'on a examiné les diverses activités qui devaient être exercées, la situation est devenue plus claire. Un avocat a fourni des conseils juridiques pour la partie qui le concernait, et on a demandé à un groupe semblable dans une autre province de donner des conseils. En fin de compte, le partenariat établi comprenait l'organisme sans but lucratif et une petite entreprise à responsabilité limitée qui générait les revenus. Le partenariat était composé, d'une part, d'un partenariat gouvernemental-communautaire et, d'autre part, d'un partenariat entre organismes communautaires.

CONCLUSION

Dans les six sections précédentes du présent guide, nous avons examiné en quoi consistent les partenariats et la façon de les établir. Il n'existe pas une seule et unique façon d'envisager les partenariats; cependant, nous avons pu tirer des leçons de notre étude et nous continuons d'en tirer encore maintenant. Nous espérons que votre expérience en matière de partenariat s'ajoutera à celles, positives, vécues dans toutes les régions du Canada. Ce sont les gens, et non les organisations, qui font le succès d'un partenariat. L'idée même de conjuguer ses efforts au lieu de travailler isolément suscite de l'enthousiasme et de l'optimisme. Il faut cependant faire une mise en garde : avant d'entreprendre des projets plus importants, il faut disposer des compétences et de la capacité de les mener à terme.

Ensemble, on peut réaliser de grandes choses, et le partenariat constitue un bon moyen de rassembler des gens afin de réaliser des objectifs communs. Le présent guide et le guide d'animation qu'on peut se procurer par l'entremise de Développement des ressources humaines Canada constituent deux des nombreuses ressources mises à votre disposition et à celle de votre groupe à titre de documents de référence ou d'outils de formation. Il est possible d'obtenir d'autres renseignements sur les partenariats dans les librairies, sur Internet, par l'entremise des collèges et des universités et de divers bureaux gouvernementaux.

Les personnes travaillant dans le cadre de partenariats qui ont acquis une expérience pratique figurent parmi les meilleures sources de renseignements et d'expertise. N'hésitez pas à communiquer avec ces gens. Il peut être aussi facile de les trouver que d'appeler la chambre de commerce locale, un bureau de placement ou un organisme communautaire. Un ou deux appels peuvent être nécessaires, mais quelqu'un connaîtra sans doute un partenariat existant répondant à vos intérêts.

Faites appel à votre réseau et à vos ressources pour découvrir ce qui se passe et comment vous pouvez partager vos connaissances et votre expérience ou bénéficier de celles des autres.

Un mot des auteurs

Ce guide a vu le jour à la demande de plusieurs groupes différents du Canada qui ont établi des partenariats axés sur la collectivité. Certains, mais pas tous, sont impliqués dans des projets financés par le gouvernement. Certains se trouvent au début du processus de création d'un partenariat, alors que d'autres sont au coeur de l'action. Chacun de ces groupes est unique. Cependant, ils ont en commun un désir de former et de gérer des partenariats efficaces et un intérêt à partager des renseignements, des connaissances et des expériences au sein de leurs partenariats et avec d'autres groupes.

Évidemment, ce guide ne peut fournir tous les renseignements relatifs aux partenariats. Il s'agit simplement d'une référence de base, qui permet de naviguer dans le processus d'établissement de partenariats, et qui contient des conseils à propos de problèmes et de questions communes. Ce qui caractérise le Guide du partenariat, c'est qu'il a été rédigé avec le concours de nombreuses personnes représentant des organisations qui font partie d'une grande diversité de partenariats au Canada. Leur travail a un impact positif et considérable sur les réalisations de leurs organisations et de leurs collectivités. Leur expérience et leurs idées ont permis au contenu du présent guide d'évoluer et aux idées de prendre forme.

C'est en leur nom que nous vous offrons nos meilleurs voeux de succès dans vos projets de partenariat!